

**Luovien toimialojen verkostoituminen -
Case Magnusborg**

Reija Kantele



<p>Tekijä Reija Kantele</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Luovien toimialojen verkostoituminen Case: Magnusborg</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 11</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Sisko Kalliokoski</p>	
<p>Opinnäytetyö toteutettiin Polte – kehitysohjelman toimeksiantona. Tutkittavana tapauksena on Magnusborgin pienyritysverkosto sekä verkostossa toimivien luovan toimialan yrittäjien verkosto-osaaminen. Opinnäytetyössä selvitettiin millaisia konkreettisia toimenpiteitä yrittäjät odottavat Polte-kehitysohjelmalta, jotta verkostot pystyisivät toimimaan kehitysohjelman päättyessä vuoden 2011 lopulla.</p> <p>Tutkimukseen haastateltiin kolmea luovan toimialan yrittäjää sekä Magnusborgin taitelijayhdistyksen puheenjohtajaa. Tutkimuksessa selvitettiin myös minkä tai mitkä Polte – kehitysohjelman tavoitteet yrittäjät kokivat omalle toimialalle merkittävimmäksi. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna kesäkuussa 2008 ja lokakuussa 2008.</p> <p>Tutkimus osoitti, että luovan toimialan yrittäjät ovat hyviä verkosto-osaajia ja ymmärtävät verkostoitumisen tärkeyden yritykselleen. Voisi jopa sanoa, että verkostoituminen on alalle tyypillinen tapa toimia. Haastatellut yrittäjät olivat sitä mieltä, että Polte – kehitysohjelman toteuttama Magnusborg 2010 lähtötila-analyysi oli auttanut verkostoitumista. Siitä konkreettisena esimerkkinä on syksyllä 2008 perustettu yhteisorganisaatio Probus, joka on audiovisuaalisen ja media-alan tuotantopalveluyritys.</p>	
<p>Asiasanat luova toimiala, verkosto-osaaminen, sidoksisuus, kumppanuus</p>	

Author Reija Kantele	Group or year of entry 2008
The title of thesis The networking of creative field Case: Magnusborg	Number of pages and appendices 42 +11
Supervisors Sisko Kalliokoski	
<p>This thesis was done as an assignment from Polte Developing Program. The case which has been studied is the small business network of the Magnusborg and the network skill of the entrepreneurs of the creative field. The aim of the thesis was to find out what kind of concrete actions entrepreneurs expect from the developing program, so that networks would be able to operate when the developing program will be over at the end of year 2011.</p> <p>For the thesis three entrepreneurs of the creative field and the chairman of the Magnusborg artist association were interviewed. In research was also solved which targets of the developing program entrepreneurs experienced to be most notable to their own field of work. The thesis was put into effect in the form of theme interviews in June and October 2008. As the basic analytical method content analysis was used.</p> <p>Thesis indicated that entrepreneurs of the creative field have good network skills and they understand the importance of networking. One could even say that networking is a typical way to operate to the trade. The interviewed entrepreneurs agreed that the ache –developing program Magnusborg 2010 had helped networking. The concrete example of that is in autumn 2008 established joint organization Proodus, which is an audio visual and media specialist production service company.</p>	
Key words creative industry, network skill, linkage, partnership	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Luova toimiala	2
2.1 Luovan toimialan käsite	2
2.2 Luovien toimialojen erityispiirteitä.....	3
2.3 Luovien toimialojen yritystoiminnan olemus	4
3 Itä-Uusimaa luovien toimialojen alueena.....	5
3.1 Itä-Uusimaa alueena	5
3.2 Luovien toimialojen toimijat Itä-Uudellamaalla.....	6
3.3 Polte – Porvoon ja Itä-Uudenmaan luovan toimialan kehitysohjelma 2007 – 2011	6
3.4 Magnusborgin taiteilijayhdistys.....	7
3.5 Magnusborg 2010 – ennakointihanke – lähtötila-analyysi.....	9
4 Verkostoituminen	11
4.1 Yleistä.....	11
4.2 Yrittäjien käsityksiä verkostosta.....	12
4.3 Verkosto-osaamisen jäsennykset.....	12
4.4 Verkosto-osaaminen	16
5 Tutkimuksen toteutus.....	19
5.1 Teemahaastattelu	19
5.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden kriittistä pohdintaa.....	19
5.3 Yrittäjien haastattelurunko	20
5.4 Taiteilijayhdistyksen puheenjohtajan haastattelu.....	21
5.5 Aineiston keruu.....	21
6 Tutkimuksen tulokset	22
6.1 Yrittäjien haastattelut	22
6.2 Magnusborgin taiteilijayhdistyksen puheenjohtajan haastattelu	37
7 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset.....	40
Lähteet	43
Liitteet	44

1 Johdanto

Tyypillisesti luovilla toimialoilla käsitetään liiketoimintaa, joka perustuu aineettoman omaisuuden luomiselle tai sen kaupalliselle hyödyntämiselle (Polte 2007,7). Tarkasteltaessa luovaa toimialaa erityisesti yritystoiminnan näkökulmasta otetaan huomioon ne luovan toimialan osa-alueet, joilla on selkeästi yritystoimintaa. Tällaisiksi voidaan lukea arkkitehtipalvelut, graafisen alan toiminta, muotoilu, elokuva- ja tv-tuotanto, mainonta, musiikin ja äänitteiden tuotanto, kirjojen tuotanto ja jakelu, digitaalinen sisältötuotanto sekä sisältötuotanto, joka on sekä perinteisille että sähköisille viestimille laadittua ohjelmasisällön tuottamista ja siihen liittyvää liiketoimintaa. (Opetusministeriö 2006,9 – 10.)

Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten tarkoituksellista hakeutumista yksin tekemisestä kohti yritysten välistä yhteistoimintaa ja kumppanuutta (Toivola 2006, 5). Verkostoituminen vaatii yrittäjiltä myös verkosto-osaamista. Anne Äyväriin määritelmän mukaan verkosto-osaaminen on taitoja, kykyjä, kyvykkyksiä, ajattelutapoja, tehtäviä, toimintoja, henkilövoimavaroja, organisaatorakenteita ja järjestelmiä. (Äyväri 2006, 113.)

Porvoon kaupunki, Itä-Uudenmaan aluekeskusohjelma ja Uudenmaan aluekehitysyhtiö Culminatum ovat yhteistyössä alueen yrittäjien kanssa rakentaneet kehitysohjelman luovien ja osaamisintensivisten toimialojen toimintaympäristön ja liiketoiminnan kehittämiseksi Porvoossa ja Itä-Uudellamaalla. Tämä opinnäytetyö toteutetaan Polte -ohjelman toimeksiantona. Tässä työssä tutkittavana tapauksena on Magnusborgin pienyritysverkosto, joka muodostuu Magnusborgin taiteilijayhdistykseen kuuluvista yrittäjistä sekä heidän yhteistyökumppaneistaan ja alihankkijoistaan. Työn tavoitteena on lisätä tietoa Magnusborgin pienyritysverkostosta ja sen elinvoimaisuudesta. Myös yrittäjien verkosto-osaaminen on tutkimuksen aiheena, sillä se on oleellinen tekijä verkostoitumisessa. Näitä tietoja voidaan hyödyntää verkostojen elinvoimaisen toiminnan jatkumiseksi Polte-kehitysohjelman päättyessä vuoden 2011 lopussa. Polte-kehitysohjelma toteutti syksyn 2007 aikana Magnusborg 2010-ennakointihankkeen lähtötila-analyysin. Lähtötila-analyysi kartoitti mm. hankkeessa mukana olevien yritysten ja yrittäjien osaamista, verkostoja ja markkinoita. Lisäksi se keräsi yrittäjiltä liikeideoita, joita ohjelman seuraavassa vaiheessa voidaan kehittää eteenpäin. Lähtötila-analyysi oli opinnäytetyölleni merkittävä tietolähde, sillä sain siitä hyödyllistä pohjatietoa verkostoista. Tätä pohjatietoa käytin avukseni yrittäjien haastattelua laatiessani Toimeksiantajan näkökulmasta oli tärkeää selvittää miten toteutettu lähtötila-analyysi on auttanut verkostoitumista.

Yrittäjien haastattelujen avulla pyrin selvittämään, millaista verkosto-osaamista yrittäjillä jo on ja millaista osaamista he mahdollisesti tarvitsevat lisää. Lisäksi selvitin, millaisia visioita ja odotuksia yrittäjillä on verkostoitumisen suhteen ja miten he näkevät oman panostuksensa laadun ja määrän verkostoitumisessa. Toimeksiantaja halusi selvittää, minkä tai mitkä tavoitteet yrittäjät kokivat oman toimialansa kannalta merkittävimmiksi. Tärkeää oli myös saada selville, millaisia konkreettisia toimenpiteitä yrittäjät odottavat Polte-kehitysohjelmalta, jotta verkostot pystyisivät toimimaan kehitysohjelman päätyttyä. Toimeksiantaja halusi myös selvittää, millaisia odotuksia Magnusborgin taiteilijayhdistyksellä on Polte -kehitysohjelman suhteen. Tämän vuoksi haastattelin opinnäytetyötäni varten taiteilijayhdistyksen puheenjohtajaa Riku Makkosta.

2 Luova toimiala

2.1 Luovan toimialan käsite

”Tyypillisesti luovilla toimialoilla käsitetään liiketoimintaa, joka perustuu aineettoman omaisuuden luomiselle tai kaupalliselle hyödyntämiselle” (Polte 2007, 7). Luovien alojen yritystoiminnalla voidaan tarkoittaa monia asioita käsitteen määrittelijästä riippuen. Kainulaisen teoksessa *Elämyksistä elinkeinoja* vuodelta 2004 sekä hänen väitöskirjaan käsitellään kulttuuriteollisuutta. Teoksissaan hän on kulttuuriteollisuuden lähikäsitteiksi lukenut mm. luovan teollisuuden, viihdeteollisuuden ja mediateollisuuden. Kulttuuriteollisuus oli Suomessa 2000-luvun alussa varsin vakiintunut käsite. Sen rinnalla on myös käytetty käsitettä kulttuurisidonnainen yritystoiminta tai kulttuuriyrittäjyys. Käsite luovat alat esiintyy myöhemmin aloitetuissa kehittämissä, esimerkiksi Keski-Suomessa on kevästä 2004 kehitetty luovien alojen klusteria Luovan foorumin nimellä. (Opetusministeriö 2006, 9.)

Kansainväliseen keskusteluun on viime vuosina vakiintunut englanninkielinen käsite Creative Industry, joka voidaan suomentaa luova teollisuus tai luova toimiala. Termi Creative Industry on suhteellisen uusi. Se esiintyi ensimmäisen kerran Australiassa 1990-luvulla, mutta tuli laajemmin käyttöön Iso-Britanniassa vuosikymmenen lopulla. (Opetusministeriö 2006, 9 – 10.)

Kun tarkastellaan luovaa toimialaa erityisesti yritystoiminnan näkökulmasta, otetaan huomioon ne luovan toimialan osa-alueet, joilla on selkeästi yritystoimintaa. Tällaisiksi voidaan lukea arkkitehtipalvelut, graafisen alan toiminta, muotoilu, elokuva- ja tv-tuotanto, mainonta, musiikin ja äänitteiden tuotanto, kirjojen tuotanto ja jakelu, digitaalinen sisältötuotanto sekä sisältötuotanto, joka on sekä perinteisille että sähköisille viestimille laadittua ohjelmasisällön tuottamista ja siihen liittyvää liiketoimintaa. Edellä mainituista sisältötuotanto on yhä määrittelyltään hie-

man epäselvä käsite. Se voi tarkoittaa sekä tv-tuotantoja että Internet- ja mobiiliympäristöihin tuotettuja sisältöjä kuten www-palveluita. Laajimmillaan voidaan sisältötuotantoon laskea erilaiset ohjelmapalvelut. Luova toimiala ei rajoitu tiukasti yllä mainittuihin aloihin, tosin ne muodostavat keskeisen osan alaa. Luovalla toimialalla on myös läheinen yhteys tapahtumatuotantoon, teatteriin, musiikkiin, tanssiin ja näyttelytoimintaan. (Opetusministeriö 2006, 9 – 10.)

2.2 Luovien toimialojen erityispiirteitä

Yleisesti tarkasteltuna yritystoiminta on luovilla aloilla samankaltaista muihin aloihin verrattuna. Kaikilla yrityksillä pitää olla liikeidea, markkinointi ja myynti, logistiikka, hinnoittelu ja asiakkaat kunnossa, ennen kuin yritys voi menestyä. Näkemyserot luovien toimialojen erityispiirteistä perustuvat todennäköisesti näkökulmaan. Tarkasteltaessa yritysten kehittämistä yleisellä tasolla erot eivät välttämättä tule esiin. Näkemysero johtuu osittain luovien alojen yritystoiminnan heterogeenisyydestä. (Opetusministeriö 2006, 17.)

Luovien alojen tuotteiden ja palveluiden tuottaminen ei välttämättä eroa muiden alojen tuotantoprosesseista kovinkaan merkittävästi. Kaikilla aloilla korostetaan yleensä asiakaslähtöisyyttä, sillä tuotteen myynti perustuu asiakkaan tarpeisiin. Luovien alojen yritysten erityispiirteenä voidaan pitää sitä, että tuotteen tai palvelun luominen ei aina lähde asiakkaan tarpeista. Tuote tai palvelu saattaa syntyä taiteellisen idean pohjalta, ilman välitöntä asiakastarvetta. Esimerkiksi suuri osa rock-musiikista on lähtöisin muusikoiden omista ideoista, vaikka myös harkitusti tehdään tietyn asiakassegmentin tarpeisiin suunniteltua pop-musiikkia. Taiteellisen idean pohjalta lähtöisin olevat tuotteet voivat muokkautua asiakkaiden tarpeiden mukaan, mikäli idean jälkeen on mahdollista tehdä tuotetestaus. Luovilla toimialoilla tuotteiden ja palveluiden testaaminen ei kuitenkaan aina ole mahdollista. Luovien alojen yritysten tuotteet saattavat olla aivan uudentyyppisiä, jolloin markkinoiden analysoiminen etukäteen on haasteellista. Tuotteet saattavat olla myös niin uudenlaisia, että markkinatutkimuksessa potentiaaliset kuluttajat eivät välttämättä osaa niitä edes kaivata. Näin saatetaan saada väärän suuntainen tutkimustulos, jonka mukaan tuotetta ei kannata tuoda lainkaan markkinoille, vaikka tietyn ajan kuluessa sille voikin löytyä kysyntää. (Opetusministeriö 2006, 17.)

Luovien toimialojen yritysten tuotteet ja palvelut ovat usein immateriaalisia eli aineettomia hyödykkeitä, kuten esimerkiksi musiikkia, taideteoksia ja digitaalisia sisältöjä. Tuotteet ovat usein myös sidoksissa elämyksellisyyteen. Immateriaalisten tuotteiden yhteydessä tekijäno-

keuskysymykset korostuvat ja ne saatetaan kokea ongelmallisina. Tekijänoikeuskysymysten saatetaan nähdä rajoittavan luovien alojen kasvua.

Luovien alojen tuotteet voivat olla myös kokemuksellisia. Tällöin niiden arvo voi muuttua ajan kuluessa. (Opetusministeriö 2006, 18.)

2.3 Luovien toimialojen yritystoiminnan olemus

Luovien toimialojen kasvumahdollisuudet perustuvat tulevaisuudessa yksin yrittämisen sijaan verkostoitumiseen. Yritykset, jotka kykenevät tekemään yhteistyötä luovan toimialan sisällä sekä sen rajapinnassa muiden toimialojen kanssa, ovat vahvemmassa kilpailuasemassa kuin kaiken itse hoitavat yritykset. Verkostoituminen korostuu myös liiketoimintaosaamisessa. Verkostoa tarvitaan niin ikään yksinyrittämisen tueksi. Tällöin verkosto neuvoo, innovoi ja arvioi yrittäjien hankkeita. Verkoston luominen saattaa olla haasteellinen tehtävä yrittäjille. (Opetusministeriö 2006, 19.)

Luovien toimialojen yritystoiminnan alueella toimii paljon pieniä yrityksiä, erityisesti mikroyrittäjien määrä on suuri. Tämä vaikuttaa yritysten kasvuhaluuteen, sillä kasvu koetaan helposti riskiksi. Esimerkiksi uuden työntekijän palkkaamisen sijaan pienen yrityksen on helpompi ostaa tarvitsemiaan palveluita verkoston kautta. Osa yrittäjistä haluaa pitää liiketoimintansa pienenä, koska tällöin sitä on helpompi hallita. Luovien toimialojen heterogeenisyyttä kuvaa hyvin se, että yritysten joukossa on myös suuria musiikin, graafisen ja kustannusalan yrityksiä. (Opetusministeriö 2006, 19.)

Luovien toimialojen yritystoiminta perustuu yleensä yrittäjien omaan osaamiseen. Osaamisen merkitys kilpailukyvyssä on kasvanut, kun uusiutuminen, innovaatiot sekä verkostoituminen ovat muodostuneet menestyksen edellytyksiksi. Henkilökohtainen luova panos on luovien alojen yrittäjille hyvin tärkeää. Oman osaamisen jakaminen ja levittäminen tai sen myyminen koetaankin luovilla toimialoilla vaikeaksi. Oman osaamisen tuotteistaminen on luovien toimialojen yrityksillä usein myös heikkoa. Osaamista ja sen tuomia mahdollisuuksia ei ehkä viedä niin pitkälle, että se riittäisi myös liiketaloudelliseen kannattavuuteen. (Opetusministeriö 2006, 19.)

Useissa selvityksissä luovien alojen yritysten liiketoiminta- ja markkinointiosaaminen on havaittu heikoksi. Eri puolilla Suomea on käynnistetty erilaisia projekteja, jotka pyrkivät kehittämään yrittäjien markkinointi- ja liiketoimintaosaamista. (Opetusministeriö 2006, 19.)

Luovien alojen yritystoiminta voidaan nähdä omaksi toimialakseen, vaikka tällä nimellä sitä ei Suomessa ole toistaiseksi käsitelty. Tilastokeskus on tarkastellut luovaa toimialaa osana kulttuuri-, joukkoviestintä ja vapaa-ajan toimialaa. Luova toimiala linkittyy kuitenkin läheisesti myös monien muiden toimialojen kanssa, mikä onkin yksi alan erityispiirteistä. (Opetusministeriö 2006, 20.)

3 Itä-Uusimaa luovien toimialojen alueena

3.1 Itä-Uusimaa alueena

Itä-Uusimaa sijaitsee Etelä-Suomen läänissä ja on pinta-alaltaan Suomen pienin maakunta (Wikipedia a). Itä-Uusimaahan kuuluvat Porvoon ja Loviisan kaupunkien lisäksi Askolan, Lapinjärven, Liljendalin, Myrskylän, Pernajan, Pukkilan, Ruotsinpyhtään ja Sipoon kunnat. Itä-Uudenmaan maakunta kasvaa maan nopeimmin kasvavien maakuntien joukossa, niin että vuonna 2007 Itä-Uudenmaan kasvu oli kolmen maakunnan kesken jaetulla toisella sijalla (kasvua 0,9 %). Maakunnan asukasluku oli 1.1.2008 hieman alle 95 000, josta Porvoon asukasluku oli n. 47 800. Itä-Uudenmaan maakunta on kokonaisuudessaan ollut usean vuoden ajan kasvurallalla. Niinpä myös kymmenestä kunnasta yhdeksän oli vuonna 2007 kasvukuntia. (Mikkola 2008.)

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä Loviisan seudun neljä kuntaa Loviisa, Liljendal, Ruotsinpyhtää ja Pernaja yhdistyvät 1.1.2010. Aluehallintouudistuksessa muodostetaan sekä uusi aluehallinto että maakunnan liittojen yhteistyöalueet. Tämä uudistus on vielä työn alla. Euroopan aluekehitysrahasto rahoittaa Etelä-Suomen kilpailukyky- ja työllisyysohjelmaa. Aluekeskusohjelmaa hallinnoin Itä-Uudenmaan liitto ja se on kunnanjohtajien ohjauksessa. Matkailun alueorganisaation uusi sopimus on vuosiksi 2008 – 2012. Vuonna 2008 laadittu Itä-Uudenmaan kansainvälisyysstrategia käsittelee eri yhteistyön tasot Euroopan laajuisista verkostoista Itämeren alueen ja Suomenlahden alueen yhteistyöhön saakka. (Mikkola 2008.)

Kulttuuriperinnettä pidetään Itä-Uudenmaan vahvuutena. Kulttuuri on mukana sekä maakuntaliiton että aluekeskusohjelman toimintalinjoissa (luovat toimialat). Itä-Uudenmaan ainutlaatuisuus perustuu historialliseen rakennusperintöön, elävään kaksikielisyyteen sekä taiteen monimuotoisuuteen. Lähialueyhteistyö Venäjälle ja Viroon jatkuu EU:n ohjelmakaudella 2007 – 2013. Valmisteilla on useita kansainvälisiä projekteja. Yhteistyötä tehdään myös Etelä-Suomen liittouman alueella sekä metropolialueen kanssa liikenteen, maakuntakaavoituksen, aluekehityksen sekä elinkeinopolitiikan osalta (Mikkola 2008.)

3.2 Luovien toimialojen toimijat Itä-Uudellamaalla

Itä-Uudellamaalla on jo sijaintinsa puolesta erinomaiset edellytykset luovien alojen liiketoiminnalle. Pääkaupunkiseudun läheisyys mahdollistaa sekä työssäkäynnin että palvelutarjonnan Suomen merkittävimmällä markkina-alueella. Itä-Uudenmaan luovien alojen yrittäjistä 64 % kertoo löytävänsä tärkeimmät asiakkaansa pääkaupunkiseudulta. Myös maakunnan rikas kulttuuriperintö ja Porvoon kulttuurikaupungin imago ovat selkeitä vahvuuksia luovan talouden kannalta. (Polte 2007, 7.)

Porvoossa työskentelee jo nyt valtakunnallisesti katsottuna korkea määrä luovien alojen ammattilaisia ja yrityksiä. Näiden joukosta löytyy Magnusborgin ja Avanti!Suvisoiton kaltaisia esimerkkejä vakiintuneesta liiketoiminnasta. Suurehkosta ammattilaisten määrästä on mahdollista löytää merkittäviä yrityskeskittymiä kuin myös kehityskelpoisia liiketoiminta-aihoita myös muutamille kansainvälisille markkinoille suuntautuville kasvuyrityksille. Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen vähäisyys heikentävät alueen innovaatiotoimintaa jossain määrin. (Polte 2007, 7.)

Uudenmaan aluekehitysyhtiö Culminatum on kartoittanut Itä-Uudenmaan luovia toimialoja keväällä 2006 toteuttamassaan selvityksessä. Selvitys toi esiin alueen pienet yrityskoot, yrittäjien uskon toiminnan kasvamiseen sekä pääkaupunkiseudun maantieteellisen läheisyyden tärkeyden toimialalle. Kartoituksen oheistuotteena syntyi n. 250 alueen luovan alan toimijan kattava kontaktirekisteri. (Polte 2007, 7.)

3.3 Polte – Porvoon ja Itä-Uudenmaan luovan toimialan kehitysohjelma 2007 – 2011

Porvoon kaupunki, Itä-Uudenmaan aluekeskusohjelma ja Uudenmaan aluekehitysyhtiö Culminatum ovat yhteistyössä alueen yrittäjien kanssa rakentaneet kehitysohjelman luovien ja osaamisintensiivisten toimialojen toimintaympäristön ja liiketoiminnan kehittämiseksi Porvoossa ja Itä-Uudellamaalla. Ohjelma, joka toteutetaan vuosina 2007 – 2011, pyrkii lisäämään alueen vetovoimaisuutta ja taloudellista toimeliaisuutta kohdistamalla kehityspanoksia edellä mainittujen alojen verkostojen, osaamisen ja infrastruktuurin parantamiseen. Kehitystyössä keskitytään alueen merkittäviin kasvupotentiaaliin liiketoiminta-alueisiin sekä innovaatiotoimintaan. Kehitysohjelma tavoitteena on saada tuloksia seuraavilta teema-alueilta:

- luovien alojen yrittäjien ja ammattilaisten markkinatiedon lisääntyminen
- substanssi- ja liiketaloudellisen osaamisen kehittyminen
- kulttuuri- ja elinkeinoelämän yhteistyö

- verkostojen ja yrityskeskittymien kasvu
(Polte 2007, 2.)

Tulosten saavuttamiseksi kehitysohjelman tavoitteena on vajaan viiden miljoonan euron hankevolyyymi viiden vuoden aikana. Kehitysohjelman alueellisesta perusrahoituksesta vastaavat Porvoon kaupunki ja Itä-Uudenmaan liitto. Kehitysohjelman kohderyhmään kuuluvat luovat toimialat ja osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluita tuottavat yritykset ja ammattilaiset Porvoossa ja Itä-Uudellamaalla (Polte 2007, 7.)

3.4 Magnusborgin taiteilijayhdistys

Haastattelin Magnusborgin taiteilijayhdistyksen puheenjohtajaa Riku Makkosta kesäkuussa 2008. Haastattelun yhteydessä puheenjohtaja esitteli minulle Magnusborgin kiinteistöä, sen toimintaa sekä muutaman yrittäjän. Seuraavassa kerron Magnusborgin taiteilijayhdistyksestä ja sen toiminnasta sekä yhdistyksen kotisivuilta poimitun tiedon että haastattelun tietojen pohjalta.

Tässä opinnäytetyössä tutkin Porvoossa toimivaa Magnusborgin taiteilijayhdistystä. Magnusborgin taiteilijayhdistys ry on vuonna 1992 perustettu mediataiteen, elokuvataiteen, multimedian, äänitaiteen sekä esittävän ja luovan säveltaiteen aloilla toimiva taiteiden välinen yhdistys. (Magnusborg 2008 a.) Magnusborgin kiinteistössä toimi kesäkuussa 2008 vakituisesti kymmenen audiovisuaalisen alan, multimedia-alan ja äänitallennealan yhtiötä. Yrittäjiä on ollut jo ennen yhdistyksen syntyä. Ajatus taiteilijayhdistyksen perustamisesta syntyi, kun taloon alkoi tulla lisää yrittäjiä ja haluttiin yhtenäistää jonkinlaista hallintoa. Tällä tavoin myös yhdessä tekeminen helpottui. (Makkonen R. 25.6.2009.)

Yhdistys toimii Porvoossa sijaitsevassa Magnusborgin kiinteistössä pitkäaikaisvuokralaisena. Kiinteistön omistaja on Finnbynejdens ungdomsförening rf. Yhdistyksen toiminnan keskeisenä tarkoituksena on parantaa ja edistää kyseisten taiteenalojen harjoittamisen mahdollisuuksia Magnusborgissa. (Magnusborg 2008 a.) Käytännön toimenpiteiden on parannettu esimerkiksi luomalla taloon yhteiset säännöt. Yleisten tilojen remontoiminen tapahtuu talon omistajan toimesta ja omat työtilansa yrittäjä remontoit itse. (Makkonen R. 25.6.2009.)

Magnusborgin taiteilijayhdistys koordinoi Magnusborgin tiloissa tuotannollisia ja teknisiä palveluita sekä tiloja eri alojen taiteilijoiden, taide- ja kulttuuriyhteisöjen ja tuotantoyhtiöiden käyttöön. Taiteilijayhdistys syntyi tarpeesta luoda taiteilijoiden ja sisältötuottajien käyttöön pysyvä,

muuntautumiskykyinen sekä taiteen että kulttuurin tuotantoon keskittyvä projektitalo ja toimitila. (Magnusborg 2008 a.) Yhdistyksen historian aikana yrittäjät ovat vaihtuneet osittain myös alalla tapahtuneiden muutosten vuoksi. Muutoksiin voidaan lukea kuuluvaksi esimerkiksi uusmediatuotannon lisääntyminen ja alan tietoteknillistyminen. Yhdistys onkin pyrkinyt vastaamaan yrittäjien vaihtuviin tarpeisiin. (Makkonen R. 25.6.2008.)

Tulevaisuudessa Magnusborgin taiteilijayhdistys keskittyy eri taiteenaloja yhdistävien projektien ja tapahtumien ideoimiseen. (Magnusborg 2008 a.) Käytännössä tämä tarkoittaa tempausten järjestämistä, joissa taiteilijat voivat tavata toisiaan ja näin myös yhteisten projektien syntyminen mahdollistuu. Eri taiteenaloja yhdistäviä projekteja syntyy myös kun tuotantoyhtiöt tekevät tuotantoja, joiden toteuttamiseen tarvitaan suurta osaa talon omia asiantuntijoita. (Makkonen R. 25.6.2008.)

Aiemmin taiteilijayhdistys valitsi tarkasti, keitä kutsui yhdistyksen jäseniksi. Kriteereinä olivat jäsenistön samanhenkisyys, aatteellisuus ja jäsenistön ammattimainen toiminta. Sittemmin jäsenistöä on pyritty laajentamaan, mutta kriittisesti kriteerit huomioon ottaen. Luonnollista laajentumista tapahtui Polte-kehityshankkeen toteuttaman Magnusborg 2010- ennakoitihankkeen lähtötila-analyysin yhteydessä. Lähtötila-analyysi tutki Magnusborgin pienyritysverkostoa yhteistyökumppaneineen sekä alihankkijoineen ja tässä yhteydessä yhdistyksen jäsenmäärä kasvoi. Yhdistyksen jäsenet maksavat jäsenmaksua ja yrittäjät vuokraa toimitiloistaan. Yhdistyksen talous on hyvällä mallilla ja siihen vaikuttaa oleellisesti myös ne vuokratulot, jotka saadaan tuotantotilojen vuokraamisesta ulkopuolisille. Opetusministeriön myöntämän vuosittaisen tukirahituksen turvin talon tuotantotiloja pystytään kehittämään. Osa tukirahasta käytetään myös verkoston ylläpitämiseen sekä erilaisten koulutustilaisuuksien ja seminaarien järjestämiseen. (Makkonen R. 25.6.2008.)

Magnusborgin kiinteistössä sijaitseva Magnusborgin Studiot on tuotantotalo, jossa toteutetaan elokuvia, musiikkia, äänitteitä, multimediaa ja mediateoksia (Magnusborg b). Magnusborgin Studiot on alan yrittäjien keskuudessa niin tunnettu, että nimekettä käytetään myös markkinointimielessä. Toiminta on kansainvälistä ja niinpä talossa syntyvät tuotteet leviävät ympäri maailmaa. Magnusborgin Studioiden palveluita käyttää vuosittain n. 300 sisältötuotantoalan asiakasta. Asiakkaiden tarkkaa lukumäärää on hiukan vaikea mitata, mutta musiikkipuolella Magnusborgissa käy paljon soittajia, ammattimuusikoita ja bändejä tekemässä musiikkia (Makkonen R. 25.6.2008).

Magnusborgin Sali on yksi Magnusborgin Studioiden tuotantotiloista ja samalla taide- ja kulttuurialan toimijoiden ja sisällöntuottajien monitoimitila (Magnusborg 2008 c). Viime aikoina Sali on ollut melko tarkoin musiikkibisneksen käytössä ja alan yrittäjät ovat tulleet tietoisiksi salin tarjoamista mahdollisuuksista. Magnusborgin Sali on musiikkipuolella ainutlaatuinen ja koska taiteilijayhdistys on pitänyt vuokrahinnat kohtuullisina, toteutettuja tuotantoja on syntynyt paljon. Tietoisuus Magnusborgin Studioista leviää alan yrittäjien keskuudessa, varsinkin perinteisen median asiakkaat, kuten tv-yhtiöt, tuntevat hyvin Magnusborgin yrittäjät. Myös musiikki- ja äänialan yrittäjät tuntevat Magnusborgin todella hyvin. Tietoisuus Magnusborgista ja sen tarjoamista palveluista leviää myös opiskelijoiden kautta. Oppilaitokset ovat toteuttaneet Magnusborgissa omia tuotantojaan. Magnusborgissa on toteutettu myös kansainvälisiä taide-tuotantoja, joita on levitetty festivaaleilla ympäri Suomea. (Makkonen R. 25.6.2008.)

Taiteilijayhdistyksen vuoden 2008 toimintasuunnitelma sisälsi esimerkiksi yhdistyksen toimintaan ja Magnusborgin perusparannukseen liittyviä asioita. Magnusborgin Salin akustiikka ja eristys kaipaavat parannusta. Toisaalta myös yrittäjien tuotantotilojen työolosuhteiden parantaminen, kuten ilmastointilaitteeseen investoiminen, oli toimintasuunnitelmassa. Yhdistyksen toiminnan ja verkostoitumisen parantaminen nähtiin myös tärkeänä. (Makkonen R. 25.6.2008.)

3.5 Magnusborg 2010 – ennakkointihanke – lähtötila-analyysi

Magnusborg 2010-ennakkointihanke on osa Porvoon ja Itä-Uudenmaan luovien toimialojen kehitysohjelmaa. Ennakkointihankkeen tilaajana toimii Polte – kehitysohjelma ja se toteutettiin syksyn 2007 aikana. Magnusborg 2010 – ennakkointihankkeeseen sisältyy kolme osaa: lähtötila-analyysi, toimintaympäristön analyysi, sekä liikeideoiden jatkokehitys. Seuraavassa on pääpiirteet lähtötila-analyysistä. (Magnusborg 2010 -ennakkointihanke 2007, 5.)

Lähtötila-analyysin tehtävänä oli tuottaa tietoa yritysten vahvuuksista ja määrittää tulevaisuuden mahdollisuuksia tästä näkökulmasta. Lähtötila-analyysin tarkoituksena oli kartoittaa hankkeessa mukana olevien yritysten ja yrittäjien osaamista, verkostoja ja markkinoita. Lisäksi tarkoitus oli kerätä liikeideoita, joita seuraavassa vaiheessa voidaan kehittää eteenpäin. (Magnusborg 2010 -ennakkointihanke 2007, 5.) Oman opinnäytetyöni kannalta oleellinen lähtötila-analyysistä saatava tieto liittyy nimenomaan verkostoihin.

Analyysiä varten haastateltiin kaikki, jotka osallistuivat hankkeeseen. Haastatteluista käy hyvin ilmi, että varsinainen sisällöllinen osaaminen on yrityksillä hyvää sekä tehdyt työt korkealaatuisia. Parannettavaa yrittäjien mielestä löytyy markkinoinnista ja toiminnan organisoinnista. On-

gelmaksi verkoston suhteen koettiin se, että vaikka sitä käytetään paljon, sen käyttöä ei ole organisoitu kunnolla. Verkosto kokonaisuudessaan on varsin laaja ja luonnollisesti osittain päällekkäinen. Verkostosta löytyy toiminnan kannalta kaikki olennainen. (Magnusborg 2010 – ennakointihanke 2007,2.)

Asiakaskunnassa oli myös osittain samoja yrityksiä tai toimijoita. Varsinaista kilpailuasetelmaa yksittäisten yritysten kesken ei kuitenkaan ollut havaittavissa. Liikeideoiden suhteen toiminnan kehittäminen ja tehostaminen nousi jo alussa päällimmäiseksi ajatukseksi. Muita varsinaisia liikeideoita ei lähtötila-analyysin aikana tullut esille. (Magnusborg 2010 – ennakointihanke 2007,2.)

Magnusborg 2010 – ennakointihankkeen työn lopputuloksena on esitys yhteisen, keskitetyn toiminnan uudelleen organisoimisesta sekä toimintamalli liiketoiminnan, yhdistyksen ja kiinteistön kehittämistä ajatellen (Magnusborg 2010 – ennakointihanke 2007,2).

4 Verkostoituminen

4.1 Yleistä

Asiakkaiden vaatimuksiin vastaaminen ja kasvava kilpailu vaativat yrityksiltä entistä syvällisempää osaamista sekä joustavuutta. Yritys ei yksin pysty tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaista palvelua, vaan yritykset ovat entistä enemmän riippuvaisia toistensa osaamisesta ja keskinäisestä yhteistyöstä. Tämä tarkoittaa siirtymistä yksin tekemisestä kohti yritysten välistä yhteistoimintaa ja kumppanuutta. (Toivola 2006, 5.)

Yritysten kannattaa hyödyntää muiden vahvuuksia ja hankkia osaamista sekä voimavaroja muilta yrityksiltä. Ajatuksena on, että yhdessä saavutetaan jotain sellaista mihin yritys ei yksin pystyisi. Tämä edellyttää yrittäjiltä vuorovaikutuskykyä ja taitoa toimia yhdessä muiden yrittäjien kanssa. (Toivola 2005 9.)

Ihmisten välinen vuorovaikutussuhde sisältää viestintää, vaihdantaa sekä arviointia siitä, onko toisen osapuolen käyttäytyminen normien ja odotusten mukaista. Verkostosuhteen viestintäsäilytö viittaa siihen, että osapuolet välittävät tietoja toisilleen. Vaihdantasisällöllä tarkoitetaan sitä, että osapuolet ostavat, myyvät ja vaihtavat vuorovaikutustilanteiden aikana voimavaroja, tuotteita ja palveluita. Verkostosuhteessa osapuolten vuorovaikutuskäyttäytymistä säätelevät arvot ja normit, sillä kumpikin osapuoli odottaa toisen käyttäytyvän tiettyjen normien mukaisesti. Edellä mainitun voidaan ajatella tarkoittavan myös suhteen käyttäytymisen pelisääntöjä. (Äyväri 2006, 51 – 52.)

Peräkkäiset vaihdantatapahtumat sitovat osapuolet vähitellen toisiinsa. Samalla kehittyi juuri siihen suhteeseen liittyviä odotuksia ja velvollisuuksia. Vaihdantaverkosto on nähtävä laajempaan kokonaisuutena kuin ainoastaan yrityksinä, joiden kanssa toisella yrityksellä on kauppasuhde. Vaihdantakumppaneita voivat olla myös yrittäjän ystävät, perheenjäsenet, aikaisemmat työtoverit jne. Verkostosuhteen toinen osapuoli voidaan luokitella mm. ystäväksi, sukulaiseksi, vakioasiakkaaksi, markkinointi- tai tuotantokumppaniksi. Sama henkilö voi luonnollisesti kuulua useampaan kategoriaan. Kulloinenkin tilanne määrittää kuitenkin sen, minkälaisia käyttäytymiseen liittyviä odotuksia suhteen osapuolilla toistensa suhteen on. (Äyväri 2006, 52 – 51.)

4.2 Yrittäjien käsityksiä verkostosta

Yrittäjien käsityksissä verkostosta heijastuu sidoksisuus, kumppanuus ja ihmisten välinen yhteistyö. Verkostoyrittäjät korostavat myös näkemystään verkostojen keskeisestä roolista heidän liiketoiminnassaan. Verkostoyrittäjien käsityksissä korostuu verkostomaisen toiminnan ja verkostoitumisen luonnollisuus toimintatapana. Yrittäjien mielestä verkostoituminen syntyy käytännön toiminnan kautta ja todellisiin tarpeisiin. (Toivola 2006, 126.)

Verkostoyrittäjät myös kyseenalaistavat verkoston käsitteenä. Yrittäjät näkevät toimintansa luonnollisena toimintatapana, joka on pienten yritysten tapa selviytyä isompia vastaan. Verkostomaisen toiminnan vastavuoroisuutta ja luottamuksen tärkeyttä korostetaan, kuten myös samanhenkisyttä. Viimeksi mainitulla tarkoitetaan sitä, että samanhenkisten ihmisten välille syntyy helpoimmin vuorovaikutusta ja sitä kautta verkostoja. Ja toisaalta verkostoja on vaikea, jopa mahdotonta, rakentaa väkisin. (Toivola 2006, 127.)

Edelleen verkostoyrittäjät kokevat, että verkostot rakentuvat usein erikoisosaamisen kautta eli yrityksillä on osaamisalueita, jotka täydentävät toisiaan.

Jakaminen ja molemminpuolinen yhteistyö nähdään oleellisina seikkoina. Verkostossa kaikkien tulee jakaa omaa osaamistaan ja toisaalta kaikki saavat myös muilta.

Oman liiketoimintansa kannalta verkostoyrittäjät näkevät verkostoitumisen välttämättömänä toimintamuotona. (Toivola 2006, 126 – 127.)

4.3 Verkosto-osaamisen jäsenyydet

Verkosto-osaamista on jäsenetty monen eri tahon toimesta. Tässä opinnäytetyössä verkosto-osaamisen jäsenyyksiä tarkastellaan yrittäjyystutkijoiden ja yritysverkostotutkijoiden näkökulmista.

Yrittäjyystutkimuksen piirissä ensimmäisiä verkosto-osaamisen jäsenyyksiä on Hillin ja McGowanin analyysi yrittäjän verkottumiskompetenssista eli henkilökohtaisten suhteiden verkoston luomisessa ja hyödyntämisessä tarvittavasta kompetenssista vuodelta 1996. Kyseisten tutkijoiden mukaan yrittäjän henkilökohtainen verkosto koostuu niistä suhteista ja alliansseista, joita yksilö luo tai saattaa yrittää luoda itsensä ja muiden välille omassa ympäristössään. Hillin ja McGowanin mielestä verkottumisprosessi on tiettyjen kyvykkyysryhmien ryhmittymä, jonka elementtien keskinäinen ja yhdistetty vuorovaikutus on merkittävää. He ehdottavat, että kyvykkyysryhmittymä koostuisi seuraavista elementeistä: visiointikyky, kokemus, harkintakyky

(”judgement”), informaation kerääminen, tietämys (”knowledge”), viestintäkyky ja analyyttiset taidot. Kyseinen jäsenitys perustuu Carsonin, Hillin ja McGowanin (1994, sit. Hill & McGowan 1996) sekä Hillin ja Fallisin (1995) aikaisempiin empiirisiin tutkimuksiin, jotka keskittyivät yrittäjien markkinointi- ja markkinoinnin johtamiskompetensseihin. (Äyväri 2006, 95.)

Pienten ja keskisuurten yritysten verkottumiskyvykkyyttä pohditaan myös (”networking capability”) Pihkalan, Varamäen ja Vesalaisen (1999) tutkimuksessa nimeltään ”Pk-yritysten edellytykset tehdä yhteistyötä virtuaalisissa organisaatioissa”. Nämä tutkijat viittaavat verkottumiskyvykkyydellä yksilön tai organisaation toimintakapasiteettiin sellaisissa oman organisaation ulkopuolisissa toiminnoissa, joita tarvitaan, jotta yrityksen voimavarat saataisiin tuottavaan käyttöön. Pihkalan ym. (1999) mukaan yrityksen verkottumiskyvykkyyteen sisältyvät seuraavat taidot ja ominaisuudet: viestintätaidot, yhteistyökyky, kyky jakaa visio, luottamus, kyky toimia verkostovälittäjänä, asiakassuuntautuneisuus, kyky käyttää markkinatietoa, erilaisten yhteistyöjärjestelyjen tuntemus ja markkinasuuntautuneisuus. (Äyväri 2006, 96.)

Yrittäjyystutkimuksen piiriin luetaan myös Niemelän vuonna 2003 tekemän yritys yhteistyön kyvykkyyden viitekehys. Niemelä (2003:181) toteaa käsiteanalyysinsä tuloksena yritys yhteistyökyvykkyyden muodostuvan kolmesta käsitteestä: oppimisesta, luottamuksesta ja sitoutumisesta. Hänen tuloksensa kertovat myös, että yritys yhteistyön kyvykkyys verkostuneitten perheyrittäjien kontekstissa määrittyy ja muodostuu seuraavista kyvykkyyden osista: sosiaalinen verkostoitumiskyky, johtamiskyky ja oppimiskyky. Niemelä korostaa, että hänen tutkimuksensa tulos, yritys yhteistyön kyvykkyyden malli on kehitetty nimenomaan perheyrittäjyyden lähtökohdista ja siksi mahdollisia yleistyksiä tämän kontekstin ulkopuolelle voidaan tehdä vain ja ainoastaan äärimmäistä varovaisuutta noudattaen. (Äyväri 2006, 97.)

Taulukko 1. Yrittäjyystutkijoiden verkosto-osaamisen jäsenysten osa-alueita (Äyväri 2006, 100).

	Hill & McGowan, 1996	Pihkala & Varamäki & Vesalainen, 1999	Niemelä, 2003
Kyky kerätä ja käyttää markkinainformaatiota	x	x	
Oppimiskyky			x
Analyttiset taidot	x		
Harkintakyky	x		
Kokemus	x		
Tietämys	x		
Sosiaalinen verkostoitumiskyky			x
Asiakas- ja markkinasuuntautuneisuus		x	
Yhteistyökyky		x	
Visiointikyky; kyky jakaa visio	x	x	
Viestintäkyky	x	x	
Kyky toimia verkostovälittäjänä		x	
Erilaisten yhteistyöjärjestelyjen tuntemus		x	
Johtamiskyky			x

4.3.1 Yritysverkostotutkijoiden näkemykset verkosto-osaamisesta

Yritysverkostotutkijoista ainoa nimenomaan verkosto-osaamista jäsentänyt on yritysverkostokoulukunnan tutkija Thomas Ritter. Hän osoittaa yrityksen verkostokompetenssin (”network competence”, Gemünden & Ritter 1997; Ritter 1999) vaikutuksen sekä yrityksen innovaatioiden onnistumisasteeseen (Ritter & Gemünden 2003; 2004) että siihen, missä määrin yrityksen kumppanit ovat integroituneita sen teknologisten prosessien ja uusien tuotteiden ideointiin, kehittelyyn ja testaukseen (Ritter & Gemünden 2003). (Äyväri 2006, 101.)

Gemünden ja Ritter määrittävät, että verkostokompetenssi viittaa niihin yrityksen voimavaroihin ja toimintoihin, joiden avulla se luo, kehittää ja johtaa verkostoja saadakseen hyötyä yksittäisistä suhteista ja verkostosta kokonaisuutena. Yksittäisten suhteiden johtamisella kyseiset tutkijat tarkoittavat tietyn suhteen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista; verkostojohdamisen he sanovat joskus olevan pikemminkin ”johdettavana olemista” kuin aktiivista johtamista (Ritter & Gemünden 2003). Edelleen Ritter, Wilkinson ja Johnston (2004) sanovat suhde- ja verkostojohdamisen tarkoittavan lyhyesti esitettynä oman yrityksen ja muiden yritysten välisten vuorovaikutustilanteiden johtamista eikä muiden johtamista. Ritter ja Gemünden väittävät, että verkostokompetenssi on tuloksellisen suhdejohtamisen edellytys, sillä verkostokompetenssissa on kyse laajemmasta viitekehuksesta, joka sisältää yksittäiset suhteet. Gemündenin ja Ritterin mukaan sekä yrityksillä että yksilöillä voi olla verkostokompetenssia. Tutkijat painottavat, että kompetenssi-käsite ei viittaa ainoastaan pätevyyteen, siis siihen, että jollakulla on tietoja ja taitoja, vaan kompetenssi viittaa myös tietojen ja taitojen käyttöön. Tästä syystä verkostokompetenssi koostuu sekä verkostojohdamiseen liittyvien tehtävien suorittamisesta että yrityksen suhteita hoitavien henkilöiden verkostojohdamisen kvalifikaatioista. (Äyväri 2006, 102.)

Äyväriin oman tutkimuksen (2002) tavoitteena oli luoda verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykkyyden viitekehys toisin sanoen tunnistaa ne osatekijät, joista pienyrityksen markkinointikyvykkyys verkostokontekstissa rakentuu. Hän päätyi tutkimuksessaan seuraavaan viitekehukseen: verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykkyyden viitekehys koostuu sekä yrittäjän henkilökohtaisista markkinointikyvykkyyksistä että markkinointikyvykkyyden yritystason komponenteista. Yrittäjän henkilökohtaisia markkinointikyvykkyyksiä ovat visiointikyky, omien ja muiden toimijoiden kokemusten hyödyntämiskyky sekä sosiaalinen kyvykkyys. Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykkyyden yritystason komponentteihin kuuluvat seuraavat: toimintaympäristön osaaminen, markkinoinnin strateginen osaaminen, toimintojen koordinointi sekä operationaalinen osaaminen. (Äyväri 2006, 104.)

Möller ja Halinen (1999) ovat tunnistaneet neljä verkostojohdamisessa tarvittavaa kyvykkyyttä: 1) verkoston visiointikyvykkyys eli kyky hahmottaa verkoston rakenne, sen keskeiset toimijat ja kehittämisprosessit; tämä kyvykkyys liittyy läheisesti organisaation oppimiskyvykkyyteen ja tiedon johtamiseen, 2) verkon johtamiskyvykkyys eli kyky mobilisoida ja koordinoida muiden verkostotoimijoiden arvotoimintoja, 3) suhdeportfolion johtamiskyvykkyys eli kyky järjestelmällisesti luoda ja johtaa yrityksen asiakas- ja toimittajasuhdekimppuja sekä 4) suhdejohtamiskyvykkyys eli kyky johtaa yksittäistä merkittävää vaihdantasuhdetta. (Äyväri 2006, 106.)

4.3.2 Yhteenveto yritysverkostotutkijoiden tekemistä verkosto-osaamisen jäsennyksistä

Anne Äyväri on tehnyt yhteenvedon yritysverkostotutkijoiden (Ritter, Möller, Halinen ja Äyväri) verkosto-osaamisen ja siihen liittyvien muiden kyvykkyysien jäsennyksistä.

Edellä mainittuja ovat seuraavat:

- verkoston rakenteen, toimijoiden ja potentiaalisten kumppanien tunnistaminen
- visiointikyky, kyky hahmottaa verkoston kehittämisprosessit eli verkoston visiointikyvykyys
- oman verkon luominen, kyky luoda ja johtaa suhdeportfoliota eli asiakas- ja toimittaja suhdekimppuja
- kyky suorittaa tietyn suhteen vaihdantatoiminnot, kyky johtaa yksittäistä vaihdantasuhdetta, erityisesti asiakassuhteiden kehittämisen- ja ylläpitokyky
- kyky mobilisoida muiden toimijoiden arvotoimintoja
- yritysten välisten toimintojen koordinoitukyky, myös yrityksen sisäisten toimintojen koordinoitukyky
- sosiaaliset kvalifikaatiot, sosiaalinen kyvykyys
- tekninen, taloudellinen ja juridinen osaaminen
- verkostotuntemus: tiedot omasta ja muista yrityksistä, hyvät suhteet sekä oman yrityksen sisällä että muiden yritysten henkilöiden välillä
- kokemus teknologisesta yhteistyöstä
- omien ja muiden toimijoiden kokemusten hyödyntämiskyky
- suunnittelu ja organisointi, vastuuhenkilöiden nimittäminen suhteelle, seuranta ja arviointi oman yrityksen sisällä
- markkinointisuunnittelu, asiakaslähtöinen tuotekehitys ja muiden toimenpiteiden toteutus

(Äyväri 2006, 110.)

4.4 Verkosto-osaaminen

Tämän opinnäytetyön tärkein lähdeosa verkosto-osaamisen kannalta on Anne Äyvärin teos ”Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen”. Seuraavassa kappaleessa käsitellään verkosto-osaamista käsitteenä sekä ja siihen liittyviä jäsennyksiä. Nämä Äyvärin verkosto-osaamisen jäsennykset ovat oman opinnäytetyöni kannalta merkittäviä.

Verkosto-osaaminen nähdään kattavana käsitteenä, joka sisältää sekä suhde- että allianssiosaamisen siis sekä kahden osapuolen välisen suhteen rakentamisessa ja ylläpidossa tarvittavan

osaamisen että monenkeskisissä toimijaverkoissa ja verkostoissa toimimisen edellyttävän osaamisen. Verkosto-osaamisen jäsentämisen kannalta olennaista on ymmärtää verkoston toimijoiden linkittyminen toinen toisiinsa. Toisin sanoen kahden toimijan välinen suhde on aina osa suhteiden verkostoa, jolloin suhteen osapuolten muut suhteet ja niissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat osapuolten keskinäiseen suhteeseen. (Äyväri 2006, 111 – 112.)

”Verkosto-osaaminen on taitoja, kykyjä, kyvykkyyksiä, ajattelutapoja, tehtäviä, toimintoja, henkilöstövoimavaroja, organisaatorakenteita ja järjestelmiä?” (Äyväri 2006, 113).

Anne Äyväri toteaa, että käsityöyrittäjillä on oltava sekä kykyä että halua suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä tarvittavien toimintojen suorittamiseen (Äyväri 2006, 114). Samanlaisia kykyjä ja halua on oltava myös luovien alojen yrittäjillä, jotta verkostoja voi syntyä ja ne voivat olla elinkelpoisia. Edelleen Äyväri näkee seuraavat jäsenysten osa-alueet relevanteiksi käsityöyrittäjien verkosto-osaamisessa:

- yhteistyösuuntautuneisuus
- visiointikyky
- kyky tunnistaa potentiaaliset kumppanit
- sosiaaliset taidot
- oppimiskyky
- koordinointikyky

(Äyväri 2006, 115.)

Yhteistyösuuntautuneisuus viittaa halukkuuteen suhteita rakentavaan ja ylläpitävään toimintaan. *Visiointikyky* viittaa kykyyn hahmottaa verkoston kehitymisprosessit ja kykyyn luoda visio oman yrityksen verkottuneesta toiminnasta toisin sanoen kykyyn luoda visio siitä, minkälaisiin toimijoihin tulevaisuudessa on suhteita ja minkälaisia suhteet ovat sisällöltään ja luonteeltaan. Visiointikykyyn sisältyy myös kyky jakaa oma visio.

Kykyyn tunnistaa potentiaaliset kumppanit sisältyy kyky tunnistaa relevantit kumppanit ja verkostot, tarkkanäköisyys parhaiden kumppanien tunnistamisessa sekä kyky tunnistaa ja analysoida saman alan yrityksiä mahdollisina yhteistyökumppaneina. Potentiaalisten kumppanien tunnistamiskyky on olennaisen tärkeää, sillä yrittäjyystutkimuksen mukaan yrittäjyydessä on perimmäistään kyse verkottumisesta eli yhteydenotoista, suhteiden rakentamisesta ja aikaisempien yhteyksien aktivoimisesta.

Sosiaalisin taitoihin on sisällytetty mm. seuraavia taitoja: taito rakentaa läheisyyden ja luottamuksen tunnetta henkilöiden välille, kyky luoda sosiaalisia sidoksia ja sitoutumista, empatiakyky, ristiriitojen hallintataidot, taito tulla joustavasti ja ammattimaisesti toimeen ihmisten kanssa,

taito työskennellä rakentavasti kumppaneiden kanssa, neuvottelutaidot, viestintätaidot, vaikutelman hallinnointikyky ja sosiaalinen joustavuus.

Yrityksen *oppimiskyky* viittaa siihen, että yritys pystyy omaksumaan uutta tietoa suhteen toiselta osapuolelta ja kykenee jakamaan suhteesta saatuja oppeja yrityksen sisällä. Oppimiseen liittyy myös suhteen osapuolten tietämyksen yhdentäminen, yhteinen uuden tietämyksen rakentaminen eli yhdessä oppiminen. Lisäksi oppimiskykyyn sisältyy kyky oppia suhteista saaduista kokemuksista sekä muiden toimijoiden kokemusten hyödyntämiskyky.

Koordinointikyvyllä tarkoitetaan toimijoiden välisten toimintojen yhteensovittamisessa tarvittavaa osaamista sekä yrityksen sisäisten toimintojen koordinoitukykyä, johon on sisällytetty myös yrittäjän oman ajankäytön hallinta. Monenkeskisissä toimijaverkoissa tarvitaan kykyä sovittaa yhteen useiden toimijoiden toiminnot ja voimavarat. (Äyväri 2006, 115 – 117.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Teemahaastattelu

Tämän tutkimuksen aineiston keräsin haastattelemalla luovan toimialan yrittäjiä.

Haastattelu on hyvin joustava menetelmä ja sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Koska haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, on tiedonhankintaa mahdollista suunnata itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin motiiveja, jotka ovat vastausten takana. Ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa merkityksiä. (Hirsjärvi 2008, 34.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto, jossa kysymysten muoto on kaikille sama. Vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Puolistrukturoidulle haastattelulle on siis ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi 2008, 47.) Perusanalyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysia.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden kriittistä pohdintaa

Haastattelujen tulosten luotettavuuteen vaikuttavat useat seikat. Tällainen seikka on esimerkiksi haastateltavan ja haastattelijan välinen ”kemia”. Voi olla, että luottamusta haastattelutilanteeseen ei synny, jolloin haastateltava kertoo vain sen, minkä haluaa ja miten haluaa.

Haastattelun katsotaan sisältävän monia virhelähteitä, joita aiheutuu niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin. Tällaisia virhelähteitä on esimerkiksi haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat usein ongelmallista, sillä valmiita malleja ei ole tarjolla. (Hirsjärvi 2008, 35.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan kokemukset eivät tule koskaan tyhjentävästi ymmärretyiksi. Tutkija asettaa teemoja ja kysymyksiä oman kokemuksensa ja ymmärryksensä valossa. Tutkijan merkitysmaailma voi myös muuttua tutkimuksen aikana. (Vilkkä 2005, 98.) Tämä pätee myös oman opinnäytetyöni haastatteluihin.

5.3 Yrittäjien haastattelurunko

Yrittäjien haastattelut on tehty, jotta saisin tietoa verkostoista, verkostosuhteiden hoitamisesta, verkostoissa tapahtuvista toimenpiteistä sekä Polte – kehitysohjelman merkityksestä yrittäjille ja heidän liiketoiminnalleen.

Tämän opinnäytetyön puolistrukturoitu haastattelurunko (liite 1) koostuu viidestä eri osa-alueesta ja niiden alakysymyksistä. Haastattelun osa-alueet ovat seuraavat:

1. Yrityksen tiedot

Ensimmäiseksi esitellään yritykset siltä osin, kun se on oleellista opinnäytetyön kannalta. Yrittäjät kertoivat yrityksestään sen yhtiömuodon, perustamisajankohdan, henkilöstöstä tai henkilötyövuosista, asiakasryhmistä sekä millaisia luovan toimialan palveluita yritykset tarjoavat.

2. Nykyinen verkosto

Tässä osiossa haastateltavilta kysyttiin ensin missä verkostoissa he ovat mukana ja mikä näistä verkostoista on tärkein. Lisäksi kysyin yrittäjien yhteistyökumppaneista ja yhteistyön laadusta. Seuraavat kysymykset liittyivät henkilökohtaisiin suhteisiin ja niiden merkitykseen verkostojen synnyssä. Verkostojen kehittymisprosessien yhteydessä puhuimme siitä, miten verkostot ovat ajan myötä muuttuneet.

3. Verkostosuhteiden hoitaminen

Kolmannessa osa-alueessa käsitellään sosiaalisia taitoja ja oppimiskykyä. Äyväri on lähde-teoksessaan ”Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen” määritellyt sosiaalisiin taitoihin kuuluvaksi mm. taito rakentaa luottamuksen tunnetta, ristiriitojen hallintataidot, taito tulla joustavasti toimeen ihmisten kanssa ja viestintätaidot. Yrittäjät pohtivat sosiaalisia taitoja: miten tärkeinä he niitä pitivät ja miten he näkivät kokivat itsensä sosiaalisesti. Lisäksi puhuimme oppimiskyvystä ja siitä, mitä yrittäjät ovat oppineet yhteistyökumppaneiltaan ja onko mahdollista rakentaa uutta yhteistä tietämystä.

4. Toimenpiteet verkostossa

Magnusborg 2010 ennakointihankkeen lähtötila-analyysin mukaan haastattelemieni yritysten toimintatapa perustuu pitkälti verkostotoimintaan ja useat tuotteet rakennetaan toteutettaviksi verkostoissa. Yrittäjät kertoivat, mitä heidän yrityksensä kohdalta tarkoittaa se, että tuotteet rakennetaan toteutettaviksi verkostoissa. Kysyin myös miten yrittäjä on henkilökohtaisesti panostanut verkostoon sen elinkaaren eri vaiheissa ja millaisia visioita hänellä

on verkoston toiminnan suhteen. Toimeksiantaja odotti mielenkiinnolla vastauksia kysymykseen onko Magnusborgin ennakointihanke auttanut verkostoitumista.

Tähän osa-alueeseen liittyi myös alaosiona markkinointi. Kysyttiin millaisia markkinointitoimenpiteitä yrittäjät tällä hetkellä hoitavat itse ja onko Magnusborgin pienyritysverkostolla yhteisiä markkinointitoimenpiteitä. Tässä keskusteltiin myös siitä, että yhteisorganisaatio hoitaisi markkinoinnin organisoidusti. Kysyin, mitä vahvuuksia ja puutteita yrittäjät näkivät tässä mallissa.

5. Tulevaisuus

Viimeisessä osa-alueessa keskustelimme Poltteesta ja sen roolista yrittäjille ja Magnusborgin pienyritysverkostolle. Pyysin haastateltavia pohtimaan, miten he kokevat Polte-kehitysohjelman yleiset tavoitteet ja vuodelle 2008 asetetut toiminnan keskeiset tavoitteet sekä mikä tai mitkä näistä tavoitteista ovat yrittäjän oman toimialan kannalta tärkeimpiä. Lisäksi kysyin mitä konkreettisia toimenpiteitä yrittäjät odottavat Polte-ohjelmalta, että verkosto olisi elinvoimainen ohjelman päättyessä vuoden 2011 lopulla.

5.4 Taiteilijayhdistyksen puheenjohtajan haastattelu

Taiteilijayhdistyksen puheenjohtajan Riku Makkosen haastattelurunko (liite 2) oli erilainen kuin yrittäjien haastattelurunko. Puheenjohtajan haastattelussa kysymykset liittyivät taiteilijayhdistyksen toimintaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tärkeä seikka haastattelussa oli Polte -kehitysohjelman rooli taiteilijayhdistyksen näkökulmasta katsottuna. Haastattelun ne osat, jotka käsittelevät taiteilijayhdistyksen ja Magnusborgin toimintaa, on esitelty opinnäytetyön kontekstiosuudessa. Ne haastattelun kohdat, jotka koskivat Polte – kehitysohjelmaa, esitetään haastattelujen tulosten yhteydessä.

5.5 Aineiston keruu

Haastattelut tehtiin kesän ja syksyn 2008 aikana Porvoossa. Haastateltavat valitsimme yhdessä Polte-kehitysohjelman ohjelmapäällikkö Tove Hagmanin kanssa. Haastattelin kolmea yrittäjää ja Magnusborgin taiteilijayhdistyksen puheenjohtajaa. Haastattelut kestivät reilusta tunnista yli kahteen tuntiin. Kuten teemahaastattelussa yleensä, niin näissäkin haastatteluissa keskustelu rönkyi ja puhuimme myös varsinaisesti asiiasältöön kuulumattomista, mutta mielenkiintoisista asioista. Haastattelun etenivät monesti niin, että lisäkysymysten ja täydentävien kysymysten esittäminen oli oleellista. Jotkut teemahaastattelun aiheet myös toistuivat haastattelun aikana.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Yrittäjien haastattelut

1. YRITYKSEN TIEDOT

Olin valmiiksi etsinyt Internetistä yrittäjien kotisivuilta perustietoja yrityksistä. Yrittäjien kanssa kävimme nämä vielä läpi selventäen ja tarkentaen.

Haastateltavat yrittäjät ovat kaikki olleet alalla jo 80-luvulta lähtien ja näin ollen heillä on alalta laaja tietotaito, joka on saatu sekä työssä että kollegoilta oppimalla. Yrittäjien toimialat olivat seuraavat: tuotantopalveluita ja media-alan konsultointia (H1), media-alan henkilöstöpalveluyritys (H2) sekä multimedia-alan tuotantoyhtiö (H3).

Yrityksen toimialan lisäksi puhuimme yrityksen nykyisistä palveluista tai tuotteista sekä henkilöstön määrästä tai henkilötyövuosista.

1. NYKYINEN VERKOSTO. Tämä on haastattelun ensimmäinen asiakokonaisuus.

Magnusborgin ennakointihankkeen lähtötila-analyysissä mainitaan seuraavat verkostot:

- Magnusborgin verkosto
- kalusto
- tuotanto
- hallinto
- järjestöt
- julkiset verkostot

Missä kaikissa verkostoissa olet mukana?

Yrittäjät kertoivat toimivansa Magnusborgin pienyritysverkostossa, kalustoon ja tuotantoon liittyvässä verkostossa, alan järjestöissä sekä julkisissa verkostoissa, mm. oppilaitosten kanssa yhteistyössä.

Aika paljon näistä edellä kuvatuista tulee Magnusborgin pienyritysverkon kautta. Talostahan saa periaatteessa kaikki palvelut. Se on pienyritysverkko. Ei ole muitakaan yrityksiä, joissa olisi taiteilijoita palkkalistoilla. Sellaisia yrityksiä ei ole tässä maassa, joissa olisi taiteilijoita palkkalistoilla, kaikki ovat freelancereita tai toiminimiä. Magnusborg on muuttanut muotoaan matkan varrella aika monta kertaa. Tällä hetkellä siellä on voimakkaimmin ääni- ja musiikkipainotus. 90-luvun lopulla musiikkipuolta siellä ei juuri ollut. Tärkeintä yritykselleni on se, että on Magnusborg juuri se hajallaan olevien freelancer-toimijoiden kontaktiverkosto. Siellä pidetään kokouksia. (H3)

Mikä niistä on tärkein ja miksi?

Yrittäjät nimesivät omaan toimialaansa liittyvät verkostot tärkeimmiksi, eli esimerkiksi tuotantoon ja kalustoon liittyvät verkostot sekä Magnusborgin pienyritysverkoston.

Kenen tai keiden kanssa teet yhteistyötä ja millaista tämä yhteistyö on?

Yhteistyötä yrittäjät kertoivat tekevänsä oman alansa yritysten kanssa sekä osittain myös muiden verkoston yritysten kanssa, jotka voivat toimia alihankkijoina.

Onko mahdollisia muita verkostoja tai tärkeitä kumppanuuksia, joita ei ole vielä mainittu?

Tässä yhteydessä tulivat esille kansainväliset työn kautta tulleet suhteet.

Millainen on mielestäsi henkilökohtaisten suhteiden, ei-liiketoimintaan liittyvien suhteiden ja kontaktien merkitys näiden tärkeiden suhteiden ja verkostojen synnyssä?

Yrittäjät näkivät, että kontaktit ovat aina henkilöihin eivätkä yhtiöihin liittyviä. Lisäksi koettiin, että verkostoyhteistyö ja luottamus ovat aina henkilökohtaisia.

Verkostoyhteistyö on monta kertaa hyvin henkilökohtaista. Kun ihmisten kanssa ollaan tekemisissä, henkilökohtaisen suhteen merkitys kasvaa. Henkilökohtainen suhde syntyy jollain tavalla, esim. käydään kahvilla, on yhteisiä harrastuksia mahdollisesti. On myös yhteisiä intressejä, kuten vaikkapa Porvoon Lukema ry, joka on vasta perustettu klubi alan ammattilaisia.

Nämä ovat sosiaalisia verkostoja, jotka jollain tavalla saattavat olla tekemisissä työn kanssa. (H2)

Olivatko jotkut nykyisistä suhteista yrittäjän omia henkilökohtaisia sosiaalisia suhteita, joista sittemmin kehittyi myös business-suhde? Ovatko ne nykyisin molempia?

Eräs yrittäjä kertoi, että melko suuri osa nykyisistä suhteista on alun perin ollut henkilökohtaisia. Toinen koki taas, että henkilökohtaisia suhteita on ollut vähän.

Onko jokin näistä ns. työ-ystävyyssuhteista ehkä muodostunut myös ystävyyssuhteeksi sittemmin?

Eräs yrittäjä kertoi, että moni työsuhde on sittemmin syventynyt ystävyyssuhteeksi. Hän oli myös sitä mieltä, että työsuhde ja ystävyyssuhteen yhdistäminen voi olla vaikeaa niiden erilaisten hierarkioiden vuoksi. Ystävyyssuhteessa ollaan tasavertaisia, kun taas työsuhhteessa on aina joku, joka päättää. Hän kertoi, että on myös niitä tilanteita, että työsuhhteessa on joku tosi hyvä tyyppi, mutta hän ei halua syventää sitä ystävyydeksi, koska on parempi pitää se työsuhteena. Tässä on pelko siitä, että toimiiko työsuhde enää, jos se muuttuu ystävyyssuhteeksi.

Joo, on. Sitä tapahtuu toki. Hyvin moni työsuhde on syventynyt ystävyyssuhteeksi. Työsuhhteessa on toisenlainen hierarkia, kuin ystävyyssuhteessa, jossa ollaan tasavertaisia. Työsuhhteessa on aina kuitenkin joku, joka päättää. Se on myös vaikeaa. Sitten on myös niitä tilanteita, että työsuhhteessa on joku tosi hyvä tyyppi, mutta mä en halua syventää sitä ystävyydeksi, koska on parempi pitää se työsuhteena. Tässä pelko on siitä, että toimiiko se enää työsuhteena, jos se muuttuu ystävyyssuhteeksi. (H3)

Tulevaisuutta silmällä pitäen: näetkö tulevaisuudessa joitain muita kumppaneita kuin edellä mainitut?

Tähän vastattiin, että koska ala on elävä, yhteistyökumppanit vaihtuvat jossain määrin. Edelleen yrittäjät kokivat, että uusia kumppanuuksia syntyy ja osa kuolee pikkuhiljaa pois. Tulevaisuuden kumppaneiden ajateltiin liittyvän jakeluun ja jakeluverkostoon. Yksi yrittäjästä totesi, että tulevaisuudessa tullaan näkemään todella järeän tason jakeluverkostoja. Tässä yhteydessä hän myös mainitsi Keski-Euroopassa toimivan Video on demande-toiminnon, joka on maksullinen laajakaistalla toimiva palvelu.

Media-ala muuttuu koko ajan ja myös kumppanuus muuttuu koko ajan. Kumppanuuksia syntyy ja osa kuolee pikku hiljaa pois. Digitalisoituminen ei mullista maailmaa, vaikka jossain määrin muuttaa alaa ja tuo uusia ulottuvuuksia. Informaation saa useasta lähteestä, mutta sisältö pysyy samana. (H2)

Pystyykö potentiaalisia kumppaneita tunnistamaan jotenkin?

Yksi yrittäjästä koki, että kumppaneiden tunnistaminen liittyy osittain intuitioon. Hänen mielestään koulutusilaisuudet ovat hyviä foorumeita asian kannalta. Toinen yrittäjä puolestaan koki, että kyky tunnistaa potentiaalisia kumppaneita on kehittynyt pitkän ammattiuran aikana. Tässä tuli esille myös rohkeus ottaa yhteyttä potentiaalsiin kumppaneihin produktioita suunnitellessa. Kyseinen yrittäjä kertoi hakeutuvansa tilaisuuksiin, joissa potentiaalisia kumppaneita on paikalla. Hän kertoo, että kontakti tanssijataiteilijaan alkoi eräässä baarissa Yhdysvalloissa. Yrittäjä poimi baaritiskiltä esitteen mielenkiintoisesta tanssimuodosta ja kiinnostus heräsi. Myöhemmin hän oli ulkomailla kuvaamassa dokumenttielokuvaa, johon hän tarvitsi kyseisen tanssimuodon tanssijaa naisnäyttelijäksi. Hänellä oli esite mukanaan ja hän otti yhteyttä tanssiteatteriin. Tämä työsuhteesta alkanut tuttavuus on myöhemmin syventynyt ystävyudeksi.

Verkostojen kehittämisprosessit:

Onko verkosto jotenkin muuttunut ajan mittaan? Jos on, niin miten?

Kaikki yrittäjät olivat sitä mieltä, että verkosto on sekä muuttunut paljon että laajentunut. Tämä johtuu pitkälti siitä, että media-ala on hyvin monimuotoinen ja elää ja muuttuu koko ajan. Verkostojen muuttumiseen vaikuttavat myös alan innovaatiot, kuten digitalisoituminen. Eräs yrittäjä näki, että 80-luvulla tapa hoitaa suhteita tapahtui ns. hyvä veli-verkoston kautta. Hän myös näki, että internet on ollut suurin vaikuttava tekijä verkoston laajentumisessa. Moni yritys on verkostoitunut internetin kautta. Toinen yrittäjä näki, että taiteen tekemisessä on tapahtunut suuri muutos. Taiteen tekeminen yhteisömuodossa oli 80-luvulla vielä aika outoa.

Media-alan verkosto on hyvin monimuotoinen ja elää ja muuttuu koko ajan. Verkostojen muuttamiseen vaikuttavat myös uudet innovaatiot alalla, esim. digitalisoituminen. Joko taidot on hankittava siis opeteltava tai sitten ne on ostettava muilta alan yrittäjiltä. (H1)

Onko muutosprosessi mielestäsi jatkuvaa? Jos on, onko sinulla näkemystä, miten verkosto mahdollisesti muuttuu tai millaisia mahdollisia muutoksia tapahtuu tulevaisuudessa?

Muutosprosessi koettiin jatkuvaksi alan jatkuvan kehityksen vuoksi, kuten jo edellisissä vastauksissa kävi ilmi. Eräs yrittäjä näki, että verkostot ovat pidempään eläviä ja muotoansa muuttavia. Hänen mielestään Magnusborg 2010-ennakointihanke osoittaa tämän ilmiön. Tässä hankkeessa on osallisena joukko yrittäjiä, joista osa on tuntenut toisensa jo etukäteen ja olleet tekemisessä keskenään. Myös suunnitteilla ollut yhteistyömalli Probus tullee osaltaan vaikuttamaan verkoston uudelleen muotoutumiseen.

Verkostot ovat pidempään eläviä ja muotoansa muuttavia. Magnusborg 2010-ennakointihanke osoittaa kyseisen ilmiön. Tässä hankkeessa on osallisena joukko yrittäjiä, joista osa on tuntenut toisensa jo etukäteen ja olleet tekemisessä keskenään. Yrittäjät haluavat keskittyä olennaiseen, eli siihen mitä he parhaiten osaavat ja tämä taas edellyttää työnjakoa. Välttämättä yritykset sinänsä ei kasva ja se edellyttää silloin verkostojen toiminnan jalostumista pidemmälle kuin vaan satunnaisen, yksittäisen produktioiden taholla. (H3)

3. VERKOSTOSUHTEIDEN HOITAMINEN

Sosiaaliset taidot:

Pidätkö sosiaalisten taitojen hallitsemista tärkeänä osaamisalueena sekä kumppanuussuhteissa että verkostossa työskentelylle?

Sosiaalisten taitojen hallitseminen koettiin odotetusti tärkeäksi kumppanuussuhteissa.

Olen sosiaalinen ihminen. Monta kertaa suren sellaisia kollegoita, jotka eivät ole lainkaan sosiaalisia. Tällaisella alalla, jossa tehdään koko ajan kimpassa, sosiaalisuus korostuu. Tutustuminen jonkun taiteilijan työhön voi avata ovet yhteistyölle. (H3)

Millaisten sosiaalisten taitojen hallitseminen on mielestäsi tärkeää yhteistyökumppanien kesken?

Luottamuksen luominen koettiin tärkeäksi taidoksi. Myös ystävällisyys, positiivinen suhtautuminen ja innostuneisuus mainittiin. Yksi tärkeimmistä sosiaalisista taidoista se, että osaa suhtautua työhönsä innostuneesti ja positiivisesti eikä menetä malttiaan hankalienneen asiakkaiden kanssa. Vastapuolen tunnistaminen on myös tärkeää.

Yksi yrittäjistä totesi, että myyntityö on tärkein asia hänen yritykselleen. Hän jakoi myyjät kahden eri tyyppiin: tavallisiin myyjiin ja maagisiin myyjiin. Maaginen myyjä myy tuotteensa asiakkaalle tavalla tai toisella, mutta saa tuotteen poikkeuksetta myytyä. Hän nimitti maagisia myyjiä

myös huippumyöjiksi ja listasi näiden ominaisuuksiksi peräänantamattomuuden, ystävällisyyden, kyvyn suhtautua työhönsä positiivisesti ja innostuneesti sekä kyvyn säilyttää malttinsa joka tilanteessa.

Luottamuksen luominen, halu työskennellä tuttujen yhteistyökumppaneiden kanssa, tietää sekä toisen hyvät puolet että osaa varautua huonoihin. On riski ottaa jonkun suosittelema uusi ja hyvä yhteistyökumppani. Tai sitten jos ei saa esim. kuvaajaa, jonka tietää hyväksi, kysyy ketä tämä kuvaaja suosittelee tilalleen. (H1)

Äyvärin mukaan sosiaalisiin taitoihin kuuluvat: taito rakentaa läheisyyden ja luottamuksen tunnetta, kyky luoda sosiaalisia sidoksia ja sitoutumista, empatiakyky, ristiriitojen hallintataidot, kyky arvioida omaa käyttäytymistä, taito tulla joustavasti ja ammattimaisesti toimeen ihmisten kanssa, taito työskennellä rakentavasti kumppaneiden kanssa, neuvottelutaidot, viestintätaidot, sosiaalinen havainnointikyky, vaikutelman hallinnointikyky, sosiaalinen joustavuus ja ilmaisuvoima.

Eräs yrittäjästä oli ollut seminaarissa, jossa Äyväri esitteli väitöskirjaansa.

Taito rakentaa luottamuksen tunnetta:

Luottamus ja sen rakentaminen on oleellinen asia kaikille yrittäjille. Eräs yrittäjä kertoo, että se on hyvin tärkeää. Ohjaaja ei pysty ohjaamaan taiteilijoita, jos ei ole luottamusta. Myös tuottajalle luottamus ja sen olemassa olo on tärkeää työn onnistumisen kannalta. Tuottajan työssä on aina raha mittarissa. Hän jatkaa luottavansa yhteistyökumppaneihin ja vakituisista freelance-reista hän kertoo, että osaa odottaa ja luottaa heidän työhönsä ja työnlaatuunsa. Yhteiset rankat kokemukset auttavat rakentamaan luottamusta ja luottamuksen pysyvyyttä. Tästä hän kertoo esimerkin freelancerista, jonka kanssa on aikanaan rämmitetty viikko Japanin metsiköissä. Vaikka seuraavan kerran tapaisi kolmen vuoden päästä, on kuin vanhat ystävät tai sukulaiset tapaisivat.

Luotan ihmisiin, mm. alihankkijoihin ja annan heille mielelläni valtavasti omaa valtaa päättää mitä ne tekee. Sitten jos se alkaa mennä mönkään, siinä vaiheessa mä tietenkin toimin. Nykyään tunnistan ne ihmiset, jotka ovat aikaisemmin toimineet tällä tavalla. (H3)

Empatiakyky ja ristiriitojen hallintataito:

Empatiakyvystä eräs yrittäjästä kertoo, että huomaa pyrkivänsä samaistumaan todella paljon vastapuolen rooliin ymmärtääkseen hänen toimintaansa. Ristiriitojen hallinnan hän toteaa olevan itselleen hirveän vaikeaa, vaikka se on aiemmin ollut hänelle helppoa.

Taito tulla joustavasti ja ammattimaisesti toimeen ihmisten kanssa:

Mutta normaali arjessa esim. jokainen tuotanto on täynnä ristiriitoja. Tilanteet johtuvat siitä, että ihmiset katsovat asioita eri näkökulmista, koska heillä on erilaista osaamista. He myös ymmärtävät asioita eri tavoin. Asian ydin on saada nämä ihmiset ymmärtämään samoin. Mieheni on sanonut ohjaajasta parhaiten: Ohjaajan tehtävä on panna bändi svengaamaan.

Viestintätaidot:

Naisyrittäjä kokee, että viestintätaidot tärkeitä. Vaikka tekisi sellaisen tuotannon, jossa ei sanotaisi sanaakaan, viestintätaitoja tarvitaan. Produktioissa täytyy osata sanoa, mistä esim. jossain kohtauksessa on kysymys. Viestintätaidot ensisijaisesti tarkoittavat suusanallista ilmaisua tai kirjallista viestintää. Ne ovat äärimmäisen tärkeitä, koska näillä taidoilla ideat myydään.

Yrittäjä ottaa esimerkkinä kuvataiteen ja musiikin yhdistämisen ja niillä viestimisen.

Kun lähdän ohjaajana ohjaamaan tanssijaa johonkin kohtaukseen, ottaen huomioon, että olen koreografi, joka pystyy näyttämään itse sen asian tai ikään kuin tanssin kielellä esittämään, se lähtee löytymään improvisaation kautta. Kommunikaatio on: ”ei noin, mutta kun mä en vielä pysty sanomaan, että miten?”. Tanssija muuntaa, varioi ja usein löytyy juuri tällä tavalla se oikea tapa.

(H3)

Oppimiskyky:

Mitä / millaisia asioita koet oppineesi verkostokumppaneiltasi?

Kaikki yrittäjät kokevat oppineensa verkostokumppaneiltaan. Yksi yrittäjistä vastaa, että lyhyesti ja ytimekkäästi kaiken. Toinen puolestaan miettii, mitä ei oikeastaan olisi oppinut verkostokumppaneiltaan. Eräs yrittäjistä kertoo oppineensa tekniset taidot kollegoilta ja lisää, että tätä oppimista tapahtuu edelleen. Hän jatkaa, että ulkomaalaisilta kollegoilta on oppinut sisällön tekemistä ja tuottamista. Yrittäjätoiminnan ja tuottajatoiminnan tiedot ovat tulleet kollegoitten ja heidän kertomiensa juttujen kautta Kolmas yrittäjä näkee, että verkostossa tärkeää on tiedon levittäminen.

Lyhyesti ja ytimekkäästi: kaiken. Alan työt ja osaaminen ovat tulleet tekemällä. Siksi oppiminen on molemmin puolista ja jatkuvaa. Alaa ei voi oppia koulun penkillä, koska uutta tietoa tulee koko ajan ja ala muuttuu nopeasti ja jatkuvasti. Toisin sanoen opetussuunnitelma olisi vanhentunut jo ennen käyttöönottoa. (H1)

Entä verkostokumppanisi, millaista osaamista he voivat saada sinulta?

Oppiminen koetaan molemminpuoliseksi. Nuoremmat kollegat saavat osansa yrittäjien tietotaidosta, mm. oppisopimusten kautta. Verkoston parhaaksi puoleksi yksi yrittäjistä määritteli sen, että toinen yritys oppii toisen tekemästä virheestä. Eräs yrittäjistä kokee tuoneensa verkostoon näköalaa.

Olen ollut pitkään tällä alalla. Otetaan esimerkkinä, että sama yritys saattaa tehdä aikasyklillä 2 vuotta juuri samanlaisen virheen, aivan samanlaisena ja vielä typerämpänä seuraavana vuonna. Unohtaan täysin sen mitä tehtiin viimeksi pieleen, vaikka siitä puhuttiin ja vaikka se käytiin läpi ja todettiin, että ensi kerralla tehdään toisin. Verkoston paras asia olisi, että toinen yritys oppii toisen tekemästä virheestä. (H2)

Onko mielestäsi mahdollista rakentaa uutta yhteistä tietämystä (= yhdessä oppiminen) verkostokumppanien kanssa?

Tässä kohtaa todettiin, että yhteistä tietämystä on syntynyt ja syntyy koko ajan.

Melkein jokainen asiakkaan palvelun hoito edellyttää jotain opiskelua joltain meistä. (H3)

4. TOIMENPITEET VERKOSTOSSA:

Lähtötila-analyysin mukaan:

- Verkostoa ajatellen osaaminen on hyvin laajaa ja kattaa käytännössä kaikki mediatuotannon alueet.
- Yritysten toimintapa perustuu pitkälti verkostotoimintaan ja useat tuotteet rakennetaan toteutettaviksi verkostoissa.

Edellä mainittuun viitaten, onko niin, että oma toimintasi on käytännössä mahdotonta ilman verkostoa?

Kaikkien yritysten toiminnot perustuvat verkostotoimintaan ja näin ollen toiminta olisi käytännössä mahdotonta ilman verkostoa.

Voitko selventää omalta kohdaltasi, mitä käytännössä tarkoittaa ”tuotteet rakennetaan toteutettaviksi verkostoissa”?

Mediatuotantopalveluita tarjoava yrittäjä vastasi, että oma työpanos on osa prosessia. Tuotantoyrittäjä kertoi, että tuotantokaaren alkupäässä on paljon verkostoja, taiteilijakuntaa, joka luo ideaa ja toteuttaa sitä. Hän itse on tuottajan ja yrittäjän ominaisuudessa ja hänellä on yrittäjäverkostoa ympärillä. Henkilöstöpalveluyrittäjä toteaa, että asiakas saa heiltä tuotantoonsa koko paketin, eli kaikki tuotannon toteuttamiseen tarvittavat henkilöt.

Millainen on oma panostuksesi (verkoston tehokkaan toiminnan kannalta, verkoston kehitys, suhteiden hoito, potentiaalisten kumppanuuksien etsiminen ja tunnistaminen) verkostossa?

- a) sen alussa?

Eräs yrittäjistä vastaa, ettei ole verkostonrakentajatyyppejä. Toinen taas kertoo, että hänelle sopii nimenomaan käynnistäjän rooli. Hän saa itsestään parhaan irti uuden synnyttäjänä. Kolmas yrittäjä toteaa, että verkosto on helpompi lopettaa kuin rakentaa uusi toimiva verkosto.

Jos ajatellaan Magnusborgin pienyritysverkostoa, niin touhuaja. Kun minua pyydetään johonkin, niin otan vastuuta. Joo, mulle sopii parhaiten sellainen rooli, kun jotain pitää käynnistää. Olen kauhean innoissani. (H3)

b) tällä hetkellä?

Yksi yrittäjistä kertoo panostavansa verkostoihin nykyisin enemmän kuin aiemmin. Hän jatkaa, että on viime aikoina havainnut verkostojen merkityksen ja tärkeyden. Toinen yrittäjä toteaa, että verkostoja täytyy hoitaa, jotta ne pysyisivät hengissä. Hän jatkaa, että jos on pois kuvioista, esim. töissä ulkomailla pidempään, tippuu pois verkostoista. Itsestään täytyy pitää ääntä ja olla näkyvä säilyäkseen verkostossa. Kolmas yrittäjä kertoo tunnistavansa verkostossa hiljaisia viestejä. Hän määrittelee itsensä uhkatekijöiden esiin nostajaksi.

Nykyään mun vahvuus ei ole käynnistämisen innostus niinkään vaan ja se on vahvistunut, että en jaksakaan olla siinä ylläpitävässä rakenteessa. Se mikä on uutta mulle, näiden 2000-luvun kokemusten kautta tullut mulle, tunnistan paljon paremmin verkostossa sellaisia hiljaisia viestejä. Ehkä mä olen vähemmän äänessä ja katselen enemmän. Pystyn lukemaan pienistä eleistä isot hälytyskellot. Minusta on tullut uhkatekijöiden esiin nostaja. Pystyn purkamaan pommin, ennen kuin se räjähtää käsiin. Se on kokemusten kautta tullut kyky. Tämä on roolini tällä hetkellä verkostoissa. Mietitään, ongelmia, uhkatekijöitä, tulevia probleemeja etukäteen. Laitetaan etukäteen pöytään ne siis silloin kun kaikilla on innostus suurimmillaan. Kun ne silloin otetaan pöytään ja niitä sitten halutaan ratkaistakin. Silloin kun ollaan jo ajautumassa ongelmiin, ne vain kärjistyvät. (H3)

c) mahdollisesti jatkossa?

Yrittäjät eivät varsinaisesti vastanneet tähän, mutta he ovat havainneet verkostojen ja niiden hoitamisen tärkeyden ja panostavat varmasti myös jatkossa verkostoihin ja niiden toimintaan.

Millaisia odotuksia sinulla on verkoston toiminnan suhteen? (ylipäänsä, minkä tahansa osa-alueen suhteen)?

Tähän vastattiin, että verkoston toiminnan tulisi olla tehokkaampaa ja verkoston tulisi toimia huomattavasti paremmin. Myös uuden yhteisorganisaation Produksen tiimoilta odotettiin ideoita, miten verkosto toimisi tehokkaammin. Odotukset verkoston toiminnan suhteen liittyivät osittain odotuksiin Produksen toiminnasta. Yrittäjät voivat keskittyä yhteisorganisaatiossa keskittyä olennaiseen, eli ydinosaan, kun yhtiö hoitaa hallinnon ja markkinoinnin. Yhteis-

organisaation eduksi koetaan myös se, että asiakkaat saavat yhdestä ja samasta paikasta kaikki tarvitsemansa palvelut.

Verkoston toiminnan tulisi olla tehokkaampaa ja verkoston tulisi toimia huomattavasti paremmin. Mielestäni Produksen tiimoilla yrittäjien tulisi kokoontua keskustelemaan siitä, miten verkosto saadaan toimimaan tehokkaammin. Produksen etu käytännön toimissa on se, että yritykset toimivat jatkuvasti toistensa kanssa yhteistyössä. Tämä helpottaa palvelujen paketoimista. (H1)

Millaisia visioita sinulla on verkoston toiminnan suhteen?

Eräs yrittäjistä oli sitä mieltä, että verkostojen muuttuminen teknisempään suuntaan muuttaa niitä samalla heikommaksi. Toinen yrittäjistä sanoi, että verkostotoiminta on hiljaisen tiedon kaivamista ulos. Verkoston toimintaa voi kuvata eräänlaiseksi kierteeksi: mitä enemmän tekee yhteistyötä, sitä enemmän syntyy kontakteja. Ja mitä enemmän on kontakteja, sitä enemmän ne poikivat työtilaisuuksia.

Mitä enemmän verkostot menee teknisempään, vähemmän kontakteja ja tapaamisia sisältävään suuntaan, sitä heikommaksi ja löyhemmäksi verkosto muuttuu. Verkoston merkitys ei ole kovin hyvä, jos se on niin sanottu yhden asian verkosto, esim. jos se on vaan työverkosto tai huviverkosto. Esim. johonkin teemaan liittyvä verkosto katkeaa, kun teema loppuu. Verkoston pitäisi olla kuin kyläyhteisö, että siinä syntyy sosiaalisia asioita. Sähköinen verkostoituminen, siellä ei ole kyläyhteisöä. (H2)

Millaisena työskentelyfoorumina koet / näet verkoston?

Verkostossa toimiminen koettiin huomattavasti vähemmän taloudellisia riskejä sisältäväksi toimintamuodoksi, kuin jos yrittäjällä olisi vakituista henkilökuntaa, joka hoitaisi toiminnot. Verkostossa tilauksen saaminen vie enemmän aikaa, koska ei voi heti tietää käytössä olevaa resurssia. Tilauksen suunnittelu tapahtuu verkostossa monessa eri vaiheessa. Verkostoon täytyy panostaa esimerkiksi järjestämällä yhteisiä vapaa-aikana tapahtuvia tilaisuuksia verkoston sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseksi.

Sanotaan näin, että vaakakupeissa on suunnilleen joka päivä, että oisko helpompaa, että ihmisiä olisi vakituksessa työsuhteessa kuin se, että toimii verkostossa. Kumpi olisi helpompaa? Vakituksessa työsuhteessa olevat työntekijät ovat aina käytettävissä, mutta kun tulee huonot ajat, niin mitäs sitten. Riskinkanto vakituksista henkilökunnasta on isompi ongelma, kuin se helppous lähteä pois verkostosta. Verkostossa on huomattavasti riskittömämpää, mutta siihen täytyy panostaa, että se toimii. Verkostosta täytyy pitää huolta, mm. sosiaalisten suhteiden eli yhteisten tilaisuuksien järjestäminen. (H3)

Onko Magnusborgin ennakointihanke auttanut verkostoitumista? (Miten?)

Kaikki yrittäjät kokivat Magnusborgin ennakointihankkeen auttaneen verkostoitumista. Kesällä haastattelemani yrittäjät kokivat, että ennakointihanke on käynnistänyt prosessin, jonka myötä saatetaan päätyä paljon pidemmälle vietyyn verkostoajatteluun eli yhteisorganisaatio Produksen toteutumiseen. Ennakointihankkeen myötä Magnusborgin pienyritysverkosto on laajentunut. Syksyllä Probus oli jo synnytetty ja haastattelemani yrittäjä totesi, että ennakointihankkeen ansiosta Probus pystyttiin toteuttamaan.

Kyllä, ehdottomasti. Siinä on muodostunut selkeästi sellainen uusi ryhmittymä. Uuteen verkostoon kuuluu yrityksiä ja ihmisiä, jotka eivät ole olleet aiemmin Magnusborgin pienyritysverkostossa. Yhdistys on laajentunut ja verkosto on muuttunut luonteeltaan. Tämän hankkeen myötä on syntynyt verkosto, joka on business-verkosto. (H2)

Markkinointi:

Nykytila:

Hoidatko tällä hetkellä joitakin seuraavista markkinointiin liittyvistä toimenpiteistä?

- markkinatiedon hankkiminen (asiakkaat, jakelukanavat, kilpailijat, alihankkijat ym.)
- markkinointiin liittyvien tavoitteiden asettaminen (markkina-asema sekä nykyisten että mahdollisten uusien kohderyhmien keskuudessa, yrityskuva, tunnettuus, asema verkostossa)
- markkinointisuunnitelmien laatiminen, esim. osana liiketoimintasuunnitelmaa
- uusien asiakasryhmien hankinta ja suhteiden luominen

Yksi yrittäjä toteaa markkinatiedon hankkimisesta, että hän on jatkuvasti yhteyksissä tiettyihin toimijoihin ja tiedon tuottajiin. Hän seuraa aktiivisesti alan tiedotuspalstoja verkon välityksellä. Tärkeimpinä tietoväylinään hän pitää alan yrittäjäjärjestöjen, kuten SATU ry:n (Suomen audiovisuaalisen alan tuottajat) ja Suomen elokuvatuottajat ry:n, omia sivuja sekä näiden uutissähköposteja. Hän kertoo laativansa jokaisesta tuotannosta markkinointisuunnitelman. Tärkeimmäksi markkinointitoimenpiteeksi hän kokee tuotanto- tai projektikohtaisten markkinointi- ja levityssuunnitelmien laadinnan. Tällä hetkellä hän kertoo panostavansa suunnitteilla olevan yhteisorganisaation perustamiseen sekä tuotantojen kansainväliseen levitykseen.

Satsaan tällä hetkellä todella paljon aikaa Probus-yhtiön perustamiseen, koska se olisi se laajempaa yrittäjäryhmää palveleva markkinointityökalu. Tuotantojen kansainväliseen levityksen panostan jatkuvasti mm. lähettämällä aktiivisesti tuotteitamme näytile festivaaleille ja messuille. Nämä on usein genre-kohtaisia, esimerkiksi dokkarien tai animaatioitten paketoitua kansainvälisille messuille. Tuotekehittämisen myös yhdessä muiden kanssa Vod-jakelujärjestelmiä (video-on-demand). Syksyllä valmistuu jälleen kolme tuotantoa, joiden kaikkien markkinointiin satsataan ainakin ”normaalin peruskuvion” verran, eli tehdään teoskohtainen saitti, juliste, järjestetään kutsuvieraille ensi-ilta, toteutetaan kansainvälinen festarikerros. (H3)

Eräs yrittäjistä kertoo, että ensimmäisen neljän vuoden aikana, kun yritys alkoi kasvaa, ei lähetetty yhtään markkinointikirjettä, sähköpostia tai järjestetty yhtään tapahtumaa markkinointimielessä. Toiminnan alkuvaiheessa verkosto oli freelancer-verkosto. Verkosto välitti tekijän ja tekemisen ja tieto levisi sitä kautta. Kun yritys kasvoi, markkinoille tuli myös muita alan yrittäjiä. Silloin alettiin markkinoida: asiakastilaisuuksia oli 2-3 kertaa vuodessa. Yleiskirjeitä ei lähetetty eikä mainostettu lehdissä eikä alan julkaisuissa, ei markkinoitu edes sähköpostilla eikä netissä. Toisin sanoen tehtiin henkilökohtaista markkinointia. Hän kertoo, että asiakaskunta on muuttunut paljon sisällöllisesti.

Asiakaskunta on muuttunut erittäin paljon: ei asiakkaina vaan sisällöllisesti. Aikaisemmin meillä oli tilanne, jossa toimitettiin muutamalle paljon tai erittäin paljon. Nyt meillä on paljon asiakkaita, joille tehdään pienempiä sivuja. Tässä näkyy juuri se, mitä sanoin, miten markkinatilanne on muuttunut. Asiakkaat ovat tulleet tietoisemmiksi ja ovat voineet itsekin verkostoitua, jolloin me mennään usein tilanteeseen, jossa on asiakkaan oma työntekijä, yksi freelancer ja kaksi meiltä. Tästä kombinaatio-työskentelystä saattaa seurata, että asiakkaat eivät useinkaan näe, miten he menettävät tiettyjä asioita, kun he toimivat noin. Nämä asiat liittyvät nimenomaan henkilöstöhallintoihin, budjettiin sitä nostavasti. Esimerkkinä: asiakas tilaa vaikkapa neljän ihmisen vaatimaan tuotantoon esim. muutamaksi kuukaudeksi henkilökuntaa. Meiltä tulee kaksi ja yksi tai kaksi freelanceria ja sitten asiakas. Kun freelancer sairastuu, asiakkaalla on iso työ hankkia sijainen. Hän maksaa mahdollisesti sairastuneen freelancerin palkan ja vielä sijaisen palkan. Saako hän saman lopputuloksen, venyykö tuotantoaikaudu? Mehän taataan, että jos meidän työntekijä sairastuu, vähintään samantasoinen kaveri tulee tilalle, ilman lisäkustannuksia. (H2)

Onko Magnusborgin pienyritysverkolla yhteisiä markkinointitoimenpiteitä? Jos on, niin minkälaisia?

Magnusborgin pienyritysverkolla kerrottiin olevan yhteisiä markkinointitoimenpiteitä, vaikkakin aika vähän. Näistä tärkeimpänä nostettiin esille omat web-sivut, jotka ovat samalla eräänlainen portaali kaikkiin talon palveluihin.

Lähtötila-analyysissä haastatellut esittivät, että markkinointi pitäisi pystyä hoitamaan organisoitua ja markkinoimaan enemmän. Edelleen haastateltavat olivat sitä mieltä, että ratkaisu asiaan olisi keskitetyn organisaation luominen, joka ottaisi tehtävät hoitaakseen. Yhteisorganisaatio hoitaisi markkinoinnin osalta yhteisen brändin luomista sekä kokonaisuuden markkinointia. Mitä mieltä olet tällaisesta yhteisestä markkinoinnista?

Tässä kohtaa vastattiin, että yhteinen markkinointi kannattaa ehdottomasti.

Samaa mieltä oli myös toinen yrittäjä, jonka mielestä luovien toimialojen yrittäjien suurimpana ongelmana voidaan pitää markkinointia. Koska sisällön tekeminen vaatii paljon energiaa ja

työtunteja, ei resursseja markkinointitoimenpiteille jää. Yrittäjä totesi, että markkinoinnin työstäminen myös ajatustasolla saatetaan kokea vaikeaksi, sillä se poikkeaa toiminnoiltaan niin paljon varsinaisesta työstä. Myöskään oman tuotteen markkinoiminen ei välttämättä ole kovin helppoa. Omaa työtään katsoo liian läheltä ja sitä on vaikea markkinoida oikeilla kriteereillä. Verkoston sisällä tapahtuva oppiminen sekä oppia näkemään oman tuotteen eri näkökulmista on oleellista. Toisaalta markkinoinnin ostaminen ulkopuolelta on kallista.

Tuohon voisin vastata näin, että kannattaako Helsinkiin ajaa Porvoosta viidellä autolla viiden tuotantoyhtiön voimin vai voisiko sen tehdä yhdellä autolla ja ammattilaisen toimesta?

Nyt yhtiöt markkinoivat olematta useinkaan markkinoinnin ammattilaisia. He käyttävät siihen omaa työaikaansa, joka on poissa siitä, mikä on ydinbisnes ja josta tulee rahaa. Ehdottomasti olen sitä mieltä, että kannattaa. (H2)

5. TULEVAISUUS:

POLTE

Kehitysohjelman tavoittelee tuloksia seuraavilla teema-alueilla:

- luovien alojen yrittäjien ja ammattilaisten markkinatiedon lisääntyminen
- substanssi- ja liiketaloudellisen osaamisen kehittyminen
- kulttuuri- ja elinkeinoelämän yhteistyö
- verkostojen ja yrityskeskittymien kasvu

Mikä tai mitkä edellä mainituista tavoitteista ovat oman toimialasi kannalta merkittävimpiä?

Polte-hankkeen tavoitteiden todettiin olevan samansuuntaisia kuin Magnusborg 2010-ennakointihankkeen tavoitteet. Kaikki edellä mainitut tavoitteet koettiin tärkeiksi, mutta esille nousi muutama muita tärkeämpänä. Eräs yrittäjistä nosti tärkeimmäksi luovien alojen yrittäjien markkinatiedon lisääntymisen. Toinen taas koki, että verkostojen ja yrityskeskittymien kasvu on hänelle oleellisin tavoite. Lisäksi yrittäjä kertoi olleensa kulttuurin kanssa tekemisissä koko työuransa ja koki, että kulttuuri- ja elinkeinoelämän yhteistyön avulla hänen omakin yrityksensä voisi mennä eteenpäin.

Kaikki on varmasti oikeesti tärkeitä. Verkostojen ja yrityskeskittymien kasvu: se on ilman muuta näistä teema-alueista nyt ollut minulle tärkein, koska minulle porkkanana se, että mä haluaisin keskittyä paremmin tekemään vain joitakin asioita ja saamaan vähän työnjakoa elämäni. Mun yrityksen vinkkelistä varmaan kaikkein tärkein verkostojen ja yrityskeskittymien kasvu, tän yrittäjyhteisön synnyttämisen vahvistaminen. (H3)

Edelleen vuoden 2008 toiminnan keskeiset tavoitteet ovat:

- yrittäjyhteisön luominen ja syventäminen Polte-ohjelman ympärille
- luovien alojen profiilin korottaminen Porvoossa ja Itä-Uudellamaalla

- luovien alojen yrityspalveluiden kehittäminen
- kansalliseen kehitystoimintaan kytkeytyminen projektitoiminnan avulla
- uusien kehityshankkeiden synnyttäminen

Mikä tai mitkä edellä mainituista tavoitteista ovat oman toimialasi kannalta merkittävimpiä?

Poltteen toiminnan konkreettinen tulos todettiin olevan jo toteutunut yhteisorganisaatio. Uuden liiketoiminnan syntyminen haluttiin nähdä tärkeimmäksi tavoitteeksi ja myös ohjelman loppupäätelmä. Eräs yrittäjistä oli sitä mieltä, että mikään kehitysohjelma ei voisi olla sellainen asia, jonka ympärille yrittäjäyhteisön pitäisi syntyä. Hänen mielestään kehitysohjelman pitäisi olla tukirakenne. Toinen näki, että yrittäjäyhteisön luominen on verkoston tehtävä ja tosi tärkeä tavoite. Hän myös kehui Poltteen tehneen tässä asiassa oikein hyvää työtä Magnusborg 2010 ennakointihankkeen nimissä. Esille tuli kysymys siitä, pystytäänkö luovien alojen yrityspalveluita kehittämään hankeohjelman kautta. Kansallisen kehitystoimintaan kytkeytyminen projektitoiminnan avulla nähtiin oleelliseksi erilaisten tapahtumien, kuten Poltefestin kohdalla. Eräs yrittäjistä peräänkuulutti uusien liiketoimintahankkeiden synnyttämistä uusien kehityshankkeiden asemesta. Hänen koki, että jos vain kehityshankkeita synnytetään, sitä ei liikelämä pysty oikeasti hyödyntämään. Poltteen merkitys arjen aherruksessa tiivistettiin ulkopuoliseksi tahoksi, joka kutsuu yrittäjät kokoon, järjestää tapaamisia, raportoii, tuo konsultteja, haastaa keskusteluun ja on prosessin vetäjänä.

Tietysti mä kysyn kahta asiaa: liiketoiminta liikkuu pikajunavauhtia, hanketoiminta tulee resiiinalla. Jos tämä yhtälö voidaan jotenkin ratkaista, niin silloin se on ok. Liiketoiminta ei suostu resiiinan vauhtiin, se vaan menee. Kysymys kuuluu: miten hanketoiminta saadaan liiketoiminnan vauhtiin? (H2)

Tässä kohtaa keskustelua tuli yhden yrittäjän näkemys kehitysohjelmatoiminnasta ylipäättään. Hän näki, että kehitysohjelman tavoitteet ja aikataulu tulee rakentaa riittävän oikein, jotta yrityksille pystytään tarjoamaan kehitysohjelman tavoitteita vastaavia palveluita. Edelleen hän oli sitä mieltä, että jos hankkeen tavoitteena on vain synnyttää yksi tai kaksi uutta hanketta, silloin ollaan hakoteillä. Hankkeiden kohdalla tulisi miettiä reaalitavoitteita ja mitä hanke voi yrittäjille antaa. Hankkeet hän koki rakenteiltaan hidasliikkeisiksi. EU-hankkeet ovat hänen mielestään siinä suhteessa helpompia yrittäjille, että kun hankerahoitus on saatu, sen jälkeen tarvitaan lähinnä loppuraportti.

Tietyllä tavalla me olemme esim. irrottautuneet hankkeellisesti kokonaan täällä tämän Pro-toimitalon osalta. Kiitimme kauniisti hankepäällikköä ja asioita meidän kanssamme edistäneitä tahoja. Toivomme tietysti edelleen yhteistyötä vakavasti. Mutta me olemme halunneet ottaa sen omiin käsiin. Se tarkoittaa silloin sitä, että se juna liikkuu lujaa. Hankkeena sitä olisi nyt taas syksyllä mietitty ja mietitty. Mä en kritisoi sinänsä hankkeita, jotka synnyttää liiketoimintaa. Mutta mä kritisoin sitä, että se vauhti ei saa olla näin verkkainen. (H2)

Millaisia käytännön toimenpiteitä odotat tavoitteilta?

Syksyllä haastatteleman yrittäjä oli sitä mieltä, että koska yhteisorganisaatio Probus oli tuolloin jo saatu synnytettyä, ovat kehityshankkeen tavoitteet osittain toteutuneet.

Edelleen, koska Probus on saatu synnytettyä, ovat tavoitteet osittain toteutuneet.

Tästä eteenpäin odotan Poltteelta operaatioita ja toimenpiteitä, jotka tukevat Produksen toimintaa. Myös Produksen ja Polteen yhteiset projektit koen tärkeinä. Näin saadaan laajempaa näkyvyyttä. (H1)

Mitä konkreettisia toimenpiteitä odotat Polte-ohjelmalta verkoston suhteen vuoden 2011 loppuun mennessä, että verkosto olisi elinvoimainen ohjelman päättyessä?

Yrittäjät mainitsivat tässä kohtaa haastattelua Porvoon Länsirannan. Länsiranta on Porvoon joen lännen puoleinen alue (Porvoo). Haaga-Helia ja Laurea ammattikorkeakoulujen sekä kaupungin kehittämistoimijoiden yhteinen Porvoo Campus 2010 – hanke tuo Länsirannalle Taidetehtaan kulttuurikeskuksen viereen ainutlaatuisen oppimista ja luovuutta tarjoavan kokonaisuuden. Valmistuessaan vuonna 2010 Porvoo Campus on osaamisen, liiketoiminnan sekä kulttuurin monipuolinen keskus ja maakunnan innovatiivinen ja luova kaupunkikampus. (Mikkola 2008, 3.) Eräs yrittäjä piti tärkeänä sitä, että Poltteella on linjat auki julkishallinnon toimijoihin. Hän mainitsi esimerkkinä mahdollisen Länsirannan kaavoituksen, johon Polte pystyy vaikuttamaan, mutta yhteisorganisaatio Probus ei. Toisenkin yrittäjän puheissa nousi Länsiranta esille. Hän oletti, että Länsiranta olisi rakennettu, kun Polte-kehitysohjelma päättyy vuoden 2011 lopulla. Poltteelta odotettiin myös tukitoimia, kuten yhteiskuntasuhteisiin, verkostoihin ja markkinointiin liittyviä. Esiin nousi kysymys, voisiko Polte-kehityshanke tuoda yhteisorganisaation alkuvaiheeseen rahoitusta, jonka avulla päästäisiin markkinoille. Lisäksi käytännön toimenpiteet, joita on jo toteutettu, koettiin tärkeiksi. Näistä mainittiin: koolle kutsuminen, tapaamisten järjestäminen, raportointi. Esille tuli myös ajatus siitä, että kehityshankkeet ovat hyviä toimiessaan liiketoiminnan kyljessä ja eräänlaisena suodattimena yhteiskunnallisten kontaktien ja liiketoiminnan välissä.

Mä pidän kehityshankkeita siinä mielessä hyvinä liiketoiminnan kannalta, sanoisin että liiketoiminnan kyljessä. Silloin kun liiketoimintaa liitetään sellaisiin aloihin kuin luova ala ja kun se liittyy usein yhteiskunnallisiin kontakteihin, kuten kulttuuri, urheilu ja elokuva. Silloin kun se on liiketoiminnan kyljessä, niin se pystyy olemaan hyvänä suodattimena näiden välissä, jossa kova bisnes ja sosiaalinen kanssakäyminen sopivasti yhdistyvät. Silloin se on mun mielestä pitkällä juoksulla oikeassa paikassa. (H2)

Oletan, että Länsiranta on siihen mennessä rakennettu. Yhteistoimintaresurssit toimialalla olis olennaisesti siellä. Oletan, että siellä olis tapahtumia hoitamassa jokin yritys, esimerkiksi Poltefest

muodostuisi vaikka yhtiöksi tai yhdistykseksi. Oletan, että siellä olisi yrittäjien toimitalo, johon yrittäjiä mahtuisi parisenkymmentä ja se systeemi olisi saatu pyörimään ennen kuin Polte loppuu. Myöskin se, että miten se talo sitten toimii, ne talon palvelut toimisivat. Sitten oletan, että tää koulutuspuoli olisi, niinku, nyt kun on kokeiluluontoisesti Edupolissa käynnissä yrittäjän oppisopimuskoulutus, kulttuuripainotteinen, tällä hetkellä, että syntyisi taas seuraava ja seuraava ryhmä. Nythän Polte on osallistunut koulutuksen maksamiseen osaltaan ja se pitäisi saada tavallaan pyörimään joka toinen vuosi alkavana. Toivon, että lähtis nyt tässä Haaga-Heliassa käyntiin luovaan toimialaan erikoistuva koulutus. Mitä tää luova toimiala todella tarvitsee, on talousosaamista ja hallinto-osaamista ja myyntitaitoja. Jos Haaga-Helia lähtisi luovaan toimialaan ja luonteva kampus olisi läheisyydessä, siinä olisi suoraan rekrytoitumismahdollisuuksia pitkällä juoksulla opiskelijoille. Ne sais suoraan esimerkiksi tästä uudesta toimitalosta loistavan tutkimuskohteen ja loistavan työssäoppimisympäristön. Elikä jos semmoinen lähtisi käyntiin. (H3)

Pidän tärkeänä sitä, että Poltteella on linjat auki julkishallinnon toimijoihin: esimerkiksi mahdollinen Länsirannan kaavoitus, Polte pystyy vaikuttamaan siihen, mutta Probus yrityksenä ei. (H1)

Kaiken kaikkiaan Länsiranta ja sen rakentaminen koettiin tulevaisuudessa hyvin tärkeänä asiana myös verkoston kannalta.

Mä näen Länsirannan todella merkittävänä. Siinä olisi sellainen mahdollisuus antaa tälle toimialalle semmoinen sysäys, että uskon, että se aika nopeasti lähtisi. Jos tää toimiala missaa tän mahdollisuuden, niin se on sitten missattu aika pitkäksi aikaa. Nää on hirveen konkreettisia nää jutut, joita pitäis tapahtua.

Polte-kehitysohjelmaa toteuttaa Culminatum Ltd Oy, joka vastaa kehitysohjelmaa käytännössä koordinoivan Polte-toimiston toiminnasta, hankinnoista ja henkilöstöstä (Polte 2008). Polte -kehitysohjelman tulevaisuutta ja sen mahdollista jatkumista toivottiin jossain muodossa.

Sitten jos puhutaan miten Polte voisi jatkaa muuten eteenpäin, niin tavallaan uusien asioiden ja avausten löytäjänä. Polte on osa Posintraa, niin toivoisin, että Posintraassa ymmärrettäisiin tää luovan alan strateginen kehittäminen jatkossakin. Tämä voisi tarkoittaa, jos ei nyt ihan yhtä masiivista hanketta kuin Polte, niin kuitenkin tämän tyyppisiä operaatioita. Se, minkä eteen pitäisi nyt nopeesti alkaa tehdä enemmän, on yhteistyön tiivistäminen Porvoon Yrittäjien kanssa. Siinä on nyt erinäisiä suunnitelmia, joissa mä olen ollut mukana. Huhuja on kantautunut korviin mielenkiintoisista suunnitelmista ja niitä mä toivon, yhteistyötä ja tapahtumaa. (H3)

Vuoden 2008 aikana Polte-ohjelma järjestää 6-8 alueen yrityksille suunnattua yhteistä tapaamista liittyen verkottumispalveluihin. Tavoitteena on verkottaa alueen toimijoita ja nostaa esiin kehitysaihioita.

- Oletko osallistunut kyseisiin tapahtumiin?
- Mikä on tapahtuman anti sinulle ja yrityksellesi?

- Onko sinulla toiveita tapahtumien sisällön suhteen?

Yrittäjät ovat osallistuneet lähes kaikkiin Poltteen järjestämiin tapahtumiin. Erään yrittäjältä taholta tuli toive tapahtumien sisällön suhteen:

Niitä juuri joita äsken mainitsin: syntyy oikeasti bisnestä ja se bisnes saa startin, verkostojen luominen, konkreettiset toimenpiteet, yhteiskuntasuhteitten ja markkinoinnin toimenpiteitä. (H2)

6.2 Magnusborgin taiteilijayhdistyksen puheenjohtajan haastattelu

Riku Makkosen haastattelu on jaettu kahteen osaan:

- taiteilijayhdistyksen sekä Magnusborgin toiminta, joka on esitelty opinnäytetyössä aiemmin
- verkostoituminen sekä Poltteen rooli yhdistyksen toiminnan kannalta

Seuraavaan kappaleeseen olen koonnut haastattelun tulokset niiltä osin, kun ne koskevat verkostoitumista ja Polte-kehityshanketta.

Keskustelimme yhdistyksen toiminnasta ja tässä yhteydessä tuli esille myös toimintasuunnitelma. Makkonen kertoo vuoden 2008 toimintasuunnitelmassa olevan esimerkiksi taloudellisia asioita ja yhdistyksen toimintaan liittyviä asioita.

Lähinnä se liittyy näihin perusparannusasioihin, jotka liittyy vahvasti johonkin rahaan, esimerkiksi salin perusparannukseen, salin akustiikka ja eristys. Toinen pieni tekijä on esimerkiksi näiden yrittäjien tuotantotilojen työolosuhteiden parantaminen, esim. ilmastointilaitteeseen investointi. Kaikki muut liittyvät toimintaan, esimerkiksi miten toimintaa parannetaan eli verkostoidutaan vielä paremmin eli mihin Polteella on ollut hyvä panostus.

Tarkoitatko, että verkostoidutaan alalla paremmin, että saadaan tietoisuutta tästä talosta laajemmalle?

Puheenjohtajan näkemys verkostoitumisesta on:

Lähinnä mä nään sen yhdistyksen roolissa, semmonen niin ku roolin parantaminen yhdistyksenä, eli nää niin kun yhdistyksen ulkopuolelta verkostot tai tahot, ne hallittais paremmin, että pystyttäis yhdessä toteuttaa ulkoisten tahojen kanssa Meillähän on tällasii niin kuin luonnollisia verkostokumppaneita yritysverkkokumppaneiden ulkopuolella, Porvoossa Grandi, jonka kanssa ollaan tehty yhteistyötä. Siellä on samoja tekijöitä Grandin ylläpidossa kun, jotka tekee myös Magnusborgissa. Tää on luonut linkin helpommin tehdä yhteistyötä. Nimenomaan se liittyy, jos ajatellee Porvoon näkökulmasta, niin tilojen parempaan hyötykäyttöön. Mun mielestä tossa niin kun Taidetehtaan ja muun alueen linkki, sinnekin on erittäin oleellista tulevaisuudessa. Meillä on vahva toimintamalli, Porvoon näkökulmasta, hallita erilaisia kulttuurillisia tiloja, joita voidaan hyödyntää tuotannossa.

Onko niin, että nyt ei esimerkiksi ole kovinkaan paljon yhteistyötä sen aiemmin mainitsemasi Kotkassa sijaitsevan Magnusborgia vastaavan yhteisön kanssa?

Mä katson, että yhteistyö silloin tällöin ei ole kovin merkittävää. Tietenkin tällöinen palvelukonsepti pitäis olla pystyssä silloin, mitä nyt Poltteessa on paljon tullut esille, että tarvitaan keskittetty tuotannon, hallinnon, markkinoinnin organisointi johonkin siihen välille, jotta tällöisen niin ku isomman ameban lonkerot kohtais toisensa joskus. Täällä Magnusborgin toimijoiden kesken sitä ei suoranaisesti ole syntynyt, vaan täällä se on toiminut oman yhdistysfoorumin kautta pienimuotoisesti. Mutta jos halutaan kasvaa vielä niin kun isompaan, joka ylittää näitä maallisia rajoja toisiin samankaltaisiin organisaatioihin, silloin tarvii jo erikseen organisaation hoitaa näitä.

Magnusborgin taiteilijayhdistyksen tulevaisuuden tavoitteena on myös keskittyä sekä Magnusborgin pienyritysverkon sateenvarjo-organisaationa toimimiseen. Miten näet tämän tavoitteen yhdistyksen kannalta?

Puheenjohtaja näkee tässä ristiriitoja yhdistystoiminnan ja tulosten toteuttamisen kesken.

Tällöinen toiminta helposti imee ihmisiä mukaansa, mutta sitten tällöinen konkreettinen tuloksen saavuttaminen: mitä enemmän on ihmisiä, sen vaikeampaa on tuottaa sille ihmismassalle sitä odotettua tulosta. Ja sitt kun puhutaan yhdistyksestä joka ei tee liiketoimintaa, miten mitataan tulokset, miten mitataan sitä, että kuinka paljon voi tuottaa eri toimijoille mitään liiketoimintaa.

Eli tässä on nimenomaan sateenvarjo-organisaationa toimiminen?

Nimenomaan ja me mitataan sitä tuotantoa, ei sitä rahallista puolta siitä, vaan se, että minkälaista tuotantoa, minkä laatuista ja miten me ollaan pystytty yhdessä toteuttaa niitä, jonkinlainen tällöinen Magnusborgin laatuksiteeri.

Kerroit, että yhdistyksen rooli tulee muuttumaan tulevaisuudessa, jolloin se tulee vastaamaan verkoston hoitamisesta ja aatteen ylläpitämisestä. Millaisena näet tämän muutoksen?

Riku Makkonen vastaa:

Kyllä se on kasvua, joka ei ole näiden toimijoiden sisältä tulevaa, vaan enemmän tällasta fuusioitumista. Niin, lähinnä, että nää tarpeiden määrä kasvaa ja ihmisten määrä kasvaa. Tietenkin nää ulkopuoliset kontaktiverkostot ja muut tahot on myös se, joka vastaa siihen meidän tarpeiden tyydyttämiseen ja myös verkostoitumisen kanssa.

Millaiseksi koet oman roolisi tulevaisuudessa puheenjohtajana?

Makkonen kertoo:

En mä oikeestaan tiedä sitä puheenjohtajuutta, mutta se, että toiminnan kehittäminen olis tärkeää. En näe ehkä puheenjohtajan roolia hirveän merkittävänä. Lähinnä se on ehkä se tekevän ihmisen rooli.

Miten näet Poltteen roolin suhteessa Magnusborgin taiteilijayhdistykseen sekä kiinteistöön?

Mitä odotat Polte-ohjelmalta?

Puheenjohtajan odotukset kohdistuvat kahteen eri asiaan:

Nähdäkseni siinä on kaksi asiaa: Polte on hyvä keskustelun pohjana. Poltteeseenhan liityttiin sillä Magnusborgin ennakointihankkeella. Sehän oli erittäin hyödyllinen nimenomaan verkostoajattelun kehittämisessä, luo ihmisiin kontakteja ja antaa jonkinlaista samanlaista näkemystä, mitä tää pitäis olla. Ja sitten konkreettisesti vielä, parasta jos tää yhteisorganisaatioyhtiö pystytään perustamaan. Täähän koskee tiettyjä aloja tässä kentässä. Jos se pystyy olemaan hyvin keskitetty, niin ku tää markkinointi, ja se toimii niin, että se antaa paljon eri mahdollisuuksia toimia just siinä mitkä ne tavoitteet on. Yhdistyksen toiminnasta, mä nään, että nimenomaan tämmönen hyvä yhteistyö käytännön tasolla konkreettisesti, siinä on hirveän hyvä linkki.

Ovatko edellä mainitut asiat sinun mielestäsi jo nähtävissä?

Riku Makkonen on vahvasti sitä mieltä, että tämä on jo nähtävissä.

Miten näet Magnusborgin tilanteen, vaikka 5 vuoden päästä, kun tuolla Länsirannalla on varmaan jo tapahtunut erilaisia asioita? Miten se vaikuttaa tähän kiinteistöön ja tähän yhdistykseen sinun mielestäsi?

Mä toivon, että se vaikuttaa niin, että se helpottaa. Mä oletan, että ollaan yhteisesti kasvettu tästä talosta ulos. Eli se, että se meidän yhteisö ei liity vahvasti tän talon sisällä tekemiseen vaan tuotteiden tekemiseen. Tuo vaikuttaa niin, että se laajentaa sitä niin kun saman aiheen sisällä sitä yhteisöä. Yhteisö kasvaa, mutta se itse toiminta niissä fyysisissä rakenteissa ei välttämättä ole keskeinen asia.

7 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset

Yrittäjien haastatteluista sain paljon mielenkiintoista ja hyödyllistä tietoa verkostoista sekä niiden toiminnasta. Sen lisäksi, että haastateltavat kertoivat Magnusborgin pienyritysverkostosta ja sen toiminnasta, sain tietoa myös muista yrittäjille ja heidän yrityksilleen tärkeistä verkostoista kuten tuotantoon ja kalustoon liittyvistä verkostoista. Tässä yhteydessä esille tulivat myös alan järjestöt sekä julkiset verkostot, mm. yhteistyö oppilaitosten kanssa. Yhteistyötä yrittäjät kertoivat tekevänsä oman alansa yritysten kanssa sekä osittain myös muiden verkoston yritysten kanssa, jotka voivat toimia alihankkijoina. Yrittäjiä oli mukana myös kansainvälisissä verkostoissa.

Verkostot ovat yrittäjien työhistorian aikana sekä muuttuneet että laajentuneet ja tämän muutosprosessin koettiin jatkuvan myös tulevaisuudessa. Osittain tämä johtuu siitä, että multimedia-ala on hyvin monimuotoinen ja herkkä muutoksille. Myös alan innovaatiot, kuten digitalisoituminen, ovat vaikuttaneet verkostoihin ja niiden muutoksiin. Verkostoitumista on tapahtunut myös internetin kautta. Verkostojen koettiin olevan myös pidempään eläviä

Kaikkia haastattelemani yrittäjiä voi sanoa verkosto-osaajiksi. He ymmärtävät verkostoitumisen tärkeyden yritykselleen ja toimialalleen. Yrittäjät toimivat aktiivisesti verkostojen toiminnan ylläpitämiseksi. Mielenkiintoista oli, että eräs yrittäjä koki olevansa nimenomaan toiminnan käynnistäjä verkostojen kehityksessä. Toinen taas panosti verkostoihin enemmän silloin, kun ne toimivat jo aktiivisesti. Eräs yrittäjä määritteli itsensä uhkatekijöiden esiin nostajaksi verkostossa. Kaikki olivat ehdottomasti sitä mieltä, että verkostoja täytyy hoitaa, jotta ne toimisivat tehokkaasti. Tulevaisuudessa verkostojen toiminnalta odotettiin suurempaa tehokkuutta. Verkostot koettiin työskentelyfoorumeina turvallisiksi, koska verkostokumppaneiden kanssa työskentely sisältää huomattavasti vähemmän taloudellisia riskejä kuin oman henkilökunnan ylläpito. Toisaalta yritysten palvelut ja tuotteet on rakennettu toteutettaviksi verkostoissa eli yrittäjien tuottamat palvelut edellyttävät verkostoitumista. Voisi melkein sanoa, että verkostoituminen on alalle tunnusomainen tapa toimia.

Yrittäjät omaavat kaikkia verkosto-osaamisen osa-alueita, joita ovat yhteistyösuuntautuneisuus, kyky tunnistaa potentiaaliset kumppanit, sosiaaliset taidot ja oppimiskyky sekä koordinoitukyky. Yrittäjien kyky tunnistaa yhteistyökumppaneita on kehittynyt pitkän työuran aikana niin, että nykyisin potentiaalisia kumppaneita on helpompi tunnistaa. Yrittäjät myös hakeutuivat tilaisuuksiin, joissa potentiaalisia kumppaneita on mahdollista tavata. Tällaisia tilaisuuksia ovat esimerkiksi koulutustilaisuudet.

Verkostosuhteiden hoitamisessa esille tuli sosiaalisten taitojen merkitys. Sosiaaliset taidot, kuten taito rakentaa luottamuksen tunnetta, empatiakyky, ristiriitojen hallintataidot, taito tulla ammattimaisesti toimeen kumppaneiden kanssa sekä viestintätaidot koettiin kaikki tärkeiksi hallita.

Oppiminen ja yhteisen tietämyksen syntyminen ovat hyvin tyypillistä alalle. Kaikki yrittäjät ovat oppineet yhteistyökumppaneiltaan hyvin paljon työhistoriansa aikana ja oppiminen on ollut molemminpuolista sekä jossain määrin jatkuvaa. Tämä johtuu siitä, että alan koulutusta on ollut melko heikosti tarjolla 80-luvulla. Siksi oppimista on tapahtunut yhdessä tekemisen kautta. Tiedon levittäminen verkostossa koettiin myös tärkeäksi asiaksi.

Polte-kehitysohjelma toteutti Magnusborg 2010 ennakkointihankkeen lähtötila-analyysin vuonna 2007. Toimeksiantaja halusi opinnäytetyöni kautta selvittää miten toteutettu lähtötila-analyysi on auttanut verkostoitumista. Kaikki yrittäjät olivat sitä mieltä, että lähtötila-analyysi on auttanut verkostoitumista ja siitä konkreettisenä esimerkkinä on syksyllä 2008 synnytetty yhteisorganisaatio Probus. Probus Oy on audiovisuaalisen ja media-alan tuotantopalveluyritys, joka toimii One-Stop-Shop –periaatteella. Probus toimii markkinoinnin, mediapalvelujen, hallinnoinnin ja tuotantopaketoinnin alueilla ja sen osakkaina on elokuva- ja mediatuotantojen osaamista, palveluja ja resursseja tarjoavia yhtiöitä. Produksen verkostossa on 32 valikoitua audiovisuaalisen ja media-alan yritystä ja sen yhteistyökumppaneita ovat mm. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu, Magnusborgin taiteilijayhdistys, Polte – kehitysohjelma ja Porvoon Taidetehdas. (Probus 2008.)

Polte – kehitysohjelma tavoittelee tuloksia seuraavilla teema-alueilla:

- luovien alojen yrittäjien ja ammattilaisten markkinatiedon lisääntyminen
- substanssi- ja liiketaloudellisen osaamisen kehittyminen
- kulttuuri- ja elinkeinoelämän yhteistyö
- verkostojen ja yrityskeskittymien kasvu.

Toimeksiantaja halusi selvittää minkä, tai mitkä tavoitteet yrittäjät kokivat oman toimialansa kannalta merkittävimmäksi. Yrittäjät totesivat, että Polte-ohjelman tavoitteet olivat samansuuntaisia kuin Magnusborg 2010-ennakkointihankkeen tavoitteet. Kaikki edellä mainitut tavoitteet koettiin tärkeiksi, mutta esille nousi muutama muita tärkeämpänä. Näitä olivat luovien

alojen yrittäjien markkinatiedon lisääntymisen, verkostojen ja yrityskeskittymien kasvu sekä kulttuuri- ja elinkeinoelämän yhteistyö.

Toimeksiantajan kannalta kiinnostavaa oli selvittää, millaista konkreettisia toimenpiteitä yrittäjät odottavat Polte-kehitysohjelmalta, jotta verkostot olisivat elinvoimaisia kehitysohjelman päätyttyä. Yrittäjät pitivät Polte – ohjelman järjestämiä verkottumispalveluihin liittyviä tapauksia hyödyllisinä ja toivoivat niiden jatkuvan. Lisäksi ohjelmalta odotettiin toimenpiteitä markkinoinnin ja verkostojen luomisen suhteen. Esille tuli myös ajatus siitä, että kehityshankkeet ovat hyviä toimiessaan liiketoiminnan kyljessä ja eräänlaisena suodattimena yhteiskunnallisten kontaktien ja liiketoiminnan välissä. Yhtenä tärkeimpänä seikkana konkreettisia toimenpiteitä mainittaessa nousi esille Porvoonjoen Länsiranta ja sen rakentaminen. Polte – kehitysohjelmalla toivottiin olevan mahdollisuus vaikuttaa Länsirannan kaavoitukseen Produksen puolesta. Länsirannalle suunniteltu Porvoo Campus 2010 – hanke on merkittävä myös multimedia-alan kehityksen kannalta.

Polte – kehitysohjelman loputtua vuoden 2011 lopussa, toivottiin Posintra – kehitysyhtiön jatkossakin panostavan luovan toimialan strategiseen kehittämiseen.

Lähteet

Magnusborg a. Magnusborgin Taiteilijayhdistys. Luettavissa: <http://www.magnusborg.fi/>.
Luettu 13.6.2008.

Magnusborg b. Magnusborgin Studiot. Luettavissa: <http://www.magnusborg.fi/>. Luettu
10.6.2008.

Magnusborg c. Magnusborgin Sali. Luettavissa: <http://www.magnusborg.fi/>. Luettu
12.6.2008.

Mannermaa, L. 2007. Magnusborg 2010 – ennakointihanke. Lähtötila-analyysi.

Mikkola, J. 2008. Itä-Uudenmaan liitto. Luettavissa: <http://liitto.ita-uusimaa.fi/?p=364&lang=fin>. Luettu 5.6.2008.

Mikkola, J. 2008. Porvoo Campus 2010 - Luovuuden, oppimisen ja innovaatioiden living lab 2006. Esipuhe. Luettavissa: <http://www.ita-uusimaa.fi/files/Tiedostot/PORVOO%20CAMPUS%202010%20pdf%20-esite%20sivuittain.pdf>. Luettu 18.4.2009.

Opetusministeriö. 2006. Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen. Verkostomainen toimintamalli – selvitys. Opetusministeriön julkaisuja.

Polte – Brännpunkt. Yhteystiedot. Luettavissa:
http://www.polte.fi/fi/?page_id=12. Luettu 19.4.2009.

Polte - Porvoon ja Itä-Uudenmaan luovan toimialan kehitysohjelma 2007 -2011.

Porvoo. Länsiranta. Luettavissa:
<http://www.porvoo.fi/index.php?a=search&mid=2476&searchstring=1%E4nsiranta>. Luettu
18.4.2009.

Produs. Yhtiö. Luettavissa:
<http://www.produs.fi/yhtio.aspx>. Luettu 20.4.2009.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Edita Prima Oy. Helsinki.

Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa – yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Wikipedia. Luettavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/It%C3%A4-Uusimaa>. Luettu 5.6.2008

Äyväri, A.. 2006. Käsiyrittäjien verkosto-osaaminen. Helsinki School of Economics. Helsinki

Liitteet

Liite 1

HAASTATTELURUNKO

1. YRITYKSEN TIEDOT

- nimi ja toimiala
- yritysmuoto ja perustamisvuosi
- nykyiset palvelut / tuotteet
- nykyiset asiakkaat
- henkilökunta
- (liikevaihto ja yrityksen kannattavuus?)
- visio omasta yrityksestä viiden vuoden kuluttua

2. NYKYINEN VERKOSTO:

Magnusborgin ennakoitihankkeen lähtötila-analyysissä mainitut verkostot:

- Magnusborgin verkosto
- kalusto
- tuotanto
- hallinto
- järjestöt
- julkiset verkostot

- Missä kaikissa verkostoissa olet mukana?

- Mikä niistä on tärkein ja miksi?

- Kenen tai keiden kanssa teet yhteistyötä?

- Millaista tämä yhteistyö on?

- Onko mahdollisia muita verkostoja tai tärkeitä kumppanuuksia, joita ei ole vielä mainittu?

- Millainen on mielestäsi henkilökohtaisten suhteiden, ei-businessiin liittyvien suhteiden ja kontaktien merkitys näiden tärkeiden suhteiden ja verkostojen synnyssä?
- Olivatko jotkut nykyisistä suhteista yrittäjän omia henkilökohtaisia sosiaalisia suhteita, joista sittemmin kehittyi myös business-suhde? Ovatko ne nykyisin molempia?
- (Onko jokin näistä suhteista ns. työstävyys-suhde eli enemmän kuin business-suhde? Miten tällainen suhde eroaa muista?)
- Tulevaisuutta silmällä pitäen: näetkö tulevaisuudessa joitain muita kumppaneita kuin edellä mainitut?
- Jos, niin millaisia kumppaneita? Poikkeavatko näiden suhteiden sisällöt nykyisten suhteiden sisällöstä?
- Pystytkö potentiaalisia kumppaneita tunnistamaan jotenkin?
- Jos, niin miten?

Verkostojen kehittämisprosessit:

- Onko verkosto jotenkin muuttunut ajan mittaan? Jos on, niin miten?
- Onko muutosprosessi mielestäsi jatkuvaa? Jos on, onko sinulla näkemystä, miten verkosto mahdollisesti muuttuu tai millaisia mahdollisia muutoksia tapahtuu tulevaisuudessa?

3. VERKOSTOSUHTEIDEN HOITAMINEN

Sosiaaliset taidot:

- Pidätkö sosiaalisten taitojen hallitsemista tärkeänä osaamisalueena sekä kumppanuussuhteissa että verkostossa työskentelylle?
 - Millaisten sosiaalisten taitojen hallitseminen on mielestäsi tärkeää yhteistyökumppanien kesken?
 - Mitkä ovat oman yrityksenne suhteiden hoitamisen kannalta olennaisimpia asioita hyvään lopputulokseen pääsemiseksi?
 - Onko erityyppisillä suhteilla jotain eroa keskenään, kun ajatellaan niiden menestyksellistä hoitamista?
- ⇒ (Äyvärin mukaan sosiaalisiin taitoihin kuuluvat: taito rakentaa läheisyyden ja **luottamuksen tunnetta**, kyky luoda **sosiaalisia sidoksia** ja sitoutumista, empatiakyky, **rishtiitojen hallintataidot**, kyky arvioida omaa käyttäytymistä, **taito tulla joustavasti ja ammattimaisesti toimeen ihmisten kanssa, taito työskennellä rakentavasti** kumppaneiden kanssa, **neuvottelutaidot, viestintätaidot**, sosiaalinen havainnointikyky, vaikutelman hallinnointikyky, sosiaalinen joustavuus ja ilmaisuvoima.

Oppimiskyky:

- Mitä / millaisia asioita koet oppineesi verkostokumppaneiltasi?
- Entä verkostokumppanisi, millaista osaamista he voivat saada sinulta? (Esim. tapa hoitaa tehokkaammin / paremmin jokin omiin työtehtäviin / työprosesseihin liittyvä asia.)
- Onko mielestäsi mahdollista rakentaa uutta yhteistä tietämystä (= yhdessä oppiminen) verkostokumppanien kanssa?
- Onko mielestäsi mahdollista oppia tai oletko itse oppinut kumppanuussuhteista saaduista kokemuksista?

- Edelleen, voiko muiden toimijoiden kokemuksista mielestäsi oppia jotain tai oletko oppinut niistä?

4. TOIMENPITEET VERKOSTOSSA:

Lähtötila-analyysin mukaan:

- Verkostoa ajatellen osaaminen on hyvin laajaa ja kattaa käytännössä kaikki mediatuotannon alueet.
- Yritysten toimintatapa perustuu pitkälti verkostotoimintaan ja useat tuotteet rakennetaan toteutettaviksi verkostoissa.
- ⇒ Edellä mainittuun viitaten, onko niin, että oma toimintasi on käytännössä mahdotonta ilman verkostoa?
- ⇒ Voitko selventää omalta kohdaltasi, mitä käytännössä tarkoittaa ”tuotteet rakennetaan toteutettaviksi verkostoissa”?
- ⇒ Miten käytännön toimenpiteiden yhteensovittaminen sujuu yhteistyökumppaneiden kanssa?
- ⇒ Onko siinä toisinaan ongelmia? (Minkä laatuisia?)

Millainen on oma panostuksesi (verkoston tehokkaan toiminnan kannalta, verkoston kehitys, suhteiden hoito, potentiaalisten kumppanuuksien etsiminen ja tunnistaminen) verkostossa?

- alussa?
- tällä hetkellä?
- mahdollisesti jatkossa?
- Millaisia odotuksia sinulla on verkoston toiminnan suhteen? (ylipäänsä, minkä tahansa osa-alueen suhteen)
- Millaisia visioita sinulla on verkoston toiminnan suhteen?
- Millaisena työskentelyfoorumina koet / näet verkoston?
- Onko Magnusborgin ennakointihanke auttanut verkostoitumista? (Miten?)

Markkinointi:

Nykytila:

- Hoidatko tällä hetkellä joitakin seuraavista markkinointiin liittyvistä toimenpiteistä?
 - o markkinatiedon hankkiminen (asiakkaat, jakelukanavat, kilpailijat, alihankkijat ym.)
 - o markkinointiin liittyvien tavoitteiden asettaminen (markkina-asema sekä nykyisten että mahdollisten uusien kohderyhmien keskuudessa, yrityskuva, tunnettuus, asema verkostossa)
 - o markkinointisuunnitelmien laatiminen, esim. osana liiketoimintasuunnitelmaa
 - o uusien asiakasryhmien hankinta ja suhteiden luominen

- Jos ei, niin mikä on syy tähän?

- Mitkä edellä mainituista toimenpiteistä koet itsellesi tärkeimmäksi?

- Millaisia markkinointitoimenpiteitä yrityksenne tekee tällä hetkellä?

- Onko Magnusborgin pienyritysverkolla yhteisiä markkinointitoimenpiteitä? Jos on, niin minkälaisia?

Lähtötila-analysissä haastatellut esittivät, että markkinointi pitäisi pystyä hoitamaan organisoidusti ja markkinoimaan enemmän. Edelleen haastateltavat olivat sitä mieltä, että ratkaisu asiaan olisi keskitetyn organisaation luominen, joka ottaisi tehtävät hoitaakseen. Keskusorganisaatio (tuonnempana haastattelussa keskusorganisaatio on sama kuin liiketoimintamalli) hoitaisi markkinoinnin osalta yhteisen brändin luomista sekä kokonaisuuden markkinointia.

- Mitä mieltä olet esitetystä mallista?

- Mitkä ovat sen vahvuudet, entä puutteet?

- Tulisiko keskusorganisaation hoitaa myös joitain muita markkinointiin liittyviä toimenpiteitä?

Jos niin, millaisia?

5. TULEVAISUUS:

POLTE:

Kehitysohjelman tavoittelee tuloksia seuraavilla teema-alueilla:

- luovien alojen yrittäjien ja ammattilaisten markkinatiedon lisääntyminen
- substanssi- ja liiketaloudellisen osaamisen kehittyminen
- kulttuuri- ja elinkeinoelämän yhteistyö
- verkostojen ja yrityskeskittymien kasvu

Edelleen vuoden 2008 toiminnan keskeiset tavoitteet ovat:

- yrittäjäyhteisön luominen ja syventäminen Polte-ohjelman ympärille
- luovien alojen profiilin korottaminen Porvoossa ja Itä-Uudellamaalla
- luovien alojen yrityspalveluiden kehittäminen
- kansalliseen kehitystoimintaan kytkeytyminen projektitoiminnan avulla
- uusien kehityshankkeiden synnyttäminen

- Mikä tai mitkä edellä mainituista tavoitteista ovat oman toimialasi kannalta merkittävimpiä?

- Millaisia käytännön toimenpiteitä odotat tavoitteilta?

- Mitä konkreettisia toimenpiteitä odotat Polte-ohjelmalta verkoston suhteen vuoden 2011 loppuun mennessä, että verkosto olisi elinvoimainen ohjelman päättyessä?

Vuoden 2008 aikana Polte-ohjelma järjestää 6-8 alueen yrityksille suunnattua yhteistä tapaamista liittyen verkottumispalveluihin. Tavoitteena on verkottaa alueen toimijoita ja nostaa esiin kehitysaihoita.

- Oletko osallistunut kyseisiin tapahtumiin?
- Mikä on tapahtuman anti sinulle ja yrityksellesi?
- Onko sinulla toiveita tapahtumien sisällön suhteen?

HAASTATTELURUNKO

MAGNUSBORGIN TAITEILIJAYHDISTYS R.Y.

- 1992 perustettu mediataiteen, elokuvataiteen, multimedian, äänitaiteen sekä esittävän ja luovan säveltaiteen aloilla toimiva taiteiden välinen rekisteröity yhdistys (oikeuskelpoinen)
- toimii Porvoossa sijaitsevassa Magnusborgin kiinteistössä pitkäaikaisvuokralaisena
- keskeisenä tarkoituksena on parantaa ja edistää kyseisten taiteenalojen harjoittamisen mahdollisuuksia Magnusborgissa

Miten edellä mainitussa on sinun mielestäsi onnistuttu?

- Magnusborgin taiteilijayhdistys koordinoi Magnusborgin tiloissa tuotannollisia ja teknisiä palveluita sekä tiloja eri alojen taiteilijoiden, taide- ja kulttuuriyhteisöjen ja tuotantoyhtiöiden käyttöön
- syntyi tarpeesta luoda taiteilijoiden ja sisältötuottajien käyttöön pysyvä, muuntautumiskykyinen sekä taiteen että kulttuurin tuotantoon keskittyvä projektitalo ja monitoimitila
- Tulevaisuudessa taiteilijayhdistys keskittyy eri taiteenaloja yhdistävien projektien ja tapahtumien ideoimiseen

Miten tavoitteessa on onnistuttu ja mikä tilanne niiden suhteen on tällä hetkellä?

Miten Magnusborgin taiteilijayhdistys tunnetaan kansallisesti luovien toimialojen keskuudessa? Leviääkö tietoisuus Magnusborgista taiteilijoiden keskuudessa?

- Magnusborgin taiteilijayhdistys toimii Magnusborgin pienyritysverkon ”sateenvarjo-organisaationa”.

Miten se mielestäsi näkyy käytännössä?

- Magnusborgin kiinteistössä sijaitseva Magnusborgin Studiot:
 - o tuotantotalo, jossa toteutetaan elokuvia, musiikkia, äänitteitä, multimediaa mediateoksia.
 - o toiminta kansainvälistä: talossa syntyvät tuotteet leviävät ympäri maailmaa
 - o Magnusborgin Studioiden palveluita käyttää vuosittain n. 300 sisältötuotantoalan asiakasta.

Yllä mainittu luku asiakasmääristä pitänee paikkansa suurin piirtein?

Kerroit, että Sali on ollut pääasiassa musiikkibisneksen käytössä viime aikoina? Onko suuntaus Salin käytössä nyt selkeästi musiikkibisnekseen päin?

Kohtuulliset vuokrahinnat varmasti myös houkuttelevat asiakkaita Magnusborgiin?

Kerroit opetusministeriöltä saatavasta avustuksesta sekä vuokratuloista, jotka eivät ole taloudellisesti merkittäviä. Miten talon ylläpito muutoin kustannetaan?

Onko niin, että saadakseen opetusministeriön rahoitusta, yhdistyksen toiminta ei saa olla liiketaloudellista toimintaa?

Magnusborgissa toimii tällä hetkellä (kesäkuu 2008) vakituisesti kymmenen audiovisuaalisen alan, multimedia-alan ja äänitallennealan yhtiötä.

Kerroit että Magnusborgissa on ollut yrittäjiä jo ennen taiteilijayhdistyksen syntyä. Lähtikö ajatus perustaa taiteilijayhdistys siitä, kun yrityksiä alkoi tulla lisää?

Olet taiteilijayhdistyksen puheenjohtajana nyt toista vuotta. Miten koet puheenjohtajuuden? Kerroit olevasi itse muualla töissä, onko se mielestäsi hyvä asia puheenjohtajuuden kannalta?

Millaisia asioita yhdistyksen toimintasuunnitelmassa on esim. tälle vuodelle?

Mainitsit, että toimintasuunnitelmaan sisältyy toiminnan parantamista, esimerkiksi se, että verkostoidutaan paremmin. Tarkoitatko sillä sitä, että saadaan tietoisuutta tästä talosta laajemmalle?

Miten näet Magnusborgin tilanteen, vaikka viiden vuoden päästä, kun tuolla Länsirannalla on varmaan jo tapahtunut erilaisia asioita? Miten se vaikuttaa tähän kiinteistöön ja tähän yhdistykseen sinun mielestäsi?

Kerroit, että Kotkassa on Magnusborgia vastaava yhteisö. Minkä verran teette yhteistyötä tämän yhteisön kanssa?

YHDISTYKSEN ROOLI TULEVAISUUDESSA:

Kerroit, että yhdistyksen rooli tulee tulevaisuudessa muuttumaan ja tuolloin se vastaa verkoston hoitamisesta ja aatteen ylläpitämisestä. Millaisena näet tämän muutoksen, mihin suuntaan se olisi muuttumassa?

Liittyykö tähän muutokseen mielestäsi myös aiemmin mainitsemasi internetissä toimiva varjoyhteisö?

Millaisena näet Polte -ohjelma roolin suhteessa Magnusborgin taiteilijayhdistykseen sekä itse kiinteistöön? Mitä odotat Polte – ohjelmalta?

Näkyykö mielestäsi tämä hyvä yhteistyö Polte – ohjelman kanssa käytännön tasolla jo tällä hetkellä?